



ACADEMIA MILITAR

Comparação do Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos entre os Comandos Territoriais da GNR

Autor: Aspirante de Infantaria Diogo Rodrigues Mendes

Orientador: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Co-orientador: CAP. Cav. Tiago Alexandre Luzio Pires Duarte

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2013



ACADEMIA MILITAR

Comparação do Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos entre os Comandos Territoriais da GNR

Autor: Aspirante de Infantaria Diogo Rodrigues Mendes

Orientador: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Co-orientador: CAP. Cav. Tiago Alexandre Luzio Pires Duarte

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2013

DEDICATÓRIA

À minha Família e Amigos

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de investigação não seria possível sem o apoio e contributo incondicional de várias pessoas, as quais realço agora o meu agradecimento para com elas.

Em primeiro lugar, à minha orientadora Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho, por todo o seu apoio, acompanhamento constante, e pela disponibilidade durante este difícil período.

Ao meu coorientador, Capitão de Cavalaria Tiago Alexandre Lúzio Pires Duarte, pelos seus conselhos no estudo da temática, disponibilidade e auxílio no estabelecimento de contatos que se traduziram em importantes fontes para o trabalho.

Aos senhores, Coronel Lomelino, Coronel Seguro, Tenente-Coronel Medina da Silva, Capitão Santos, e Sargento-ajudante Costa. Aos entrevistados para este trabalho, grato pela atenção e disponibilidade em contribuírem com respostas de conteúdo enriquecedor para o trabalho.

À Divisão de Planeamento e à Repartição de Planeamento, nas pessoas do Tenente Coronel Costa Pinto e do Capitão Galán, respetivamente, pela disponibilidade demonstrada e prontidão para facultar documentos enriquecedores do trabalho.

A todos os inquiridos que voluntariamente responderam ao questionário, sabendo que as suas respostas foram uma mais valia para a elaboração desta trabalho.

À Guarda Nacional Republicana e à Academia Militar pelo apoio e formação, académico e profissional que me deram ao longo destes anos.

Aos camaradas, pelo apoio e interação, que através da partilha de problemas e soluções, fizeram com que aprendêssemos uns com os outros.

À Rosa por toda a compreensão e apoio que me deu ao longo de todo este percurso.

A todos vós, muito obrigado.

RESUMO

Os recursos humanos são uma área essencial e sensível de todas as instituições, assim como a sua gestão e planeamento. Gerir pessoas deve envolver todos os membros da organização. O presente trabalho está subordinado ao tema “Comparação do Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos entre os Comandos Territoriais da GNR”.

O objetivo principal deste trabalho é saber quais as principais diferenças e semelhanças entre o planeamento de recursos humanos entre dois comandos territoriais da GNR escolhidos para a realização da investigação. Saber quais os fatores que mais influenciam o planeamento, e que inevitavelmente criam dificuldades na área do planeamento da gestão de recursos humanos.

A primeira parte deste trabalho realiza uma revisão bibliográfica relativa ao tema e recolhe informações sobre o mesmo. A segunda parte é a realização da investigação, e análise dos dados recolhidos durante o trabalho de campo. Na realização do trabalho de investigação, foram utilizadas ferramentas de recolha de dados, como o inquérito e a entrevista.

Neste trabalho de investigação concluiu-se que, a economia é dos fatores que mais condiciona o planeamento, e que relativamente aos comandos territoriais em estudo estes não apresentam diferenças significativas no seu planeamento. Este facto deve-se à existência de um órgão superior de comando na estrutura orgânica da GNR, ao qual compete assegurar o comando e direção de todos os recursos humanos.

Palavras-chave: Planeamento; Recursos Humanos; Comandos Territoriais; GNR.

ABSTRACT

Human resources are a key area and sensitive of all institutions, as well as their management and planning. Managing people should involve all members of the organization. This work is entitled “Comparison of Strategic Planning of Human Resource Management between Territorial Command of the GNR:”

The main objective of this work is to know what are the main differences and similarities between the human resources planning of the two territorial commands of GNR chosen to carry out this research. Knowing witch factors have more influence in the planning, and inevitably create difficulties in the planning of human resources management.

The first part of this work reviews the literature about the subject and collects information about it. The second part is to perform the research and analysis of data collected during the field work. In carrying out the research work, tools were used for data collection, such as inquiry and interview.

This research work concluded that the economy is one of factors that determines the planning, and about of the territorial commands in this study they do not differ significantly in their planning. This is due to the existence of a superior organism of control in the organic structure of the GNR, to be responsible for the control and direction of all human resources.

Keywords: Planning; Human Resources; Territorial Commands; GNR.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xiv

CAPÍTULO 1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

APLICADA	1
1.1 – INTRODUÇÃO	1
1.2 – ENQUADRAMENTO	1
1.3 – JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA	2
1.4 – PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	2
1.5 – PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	3
1.6 – OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	3
1.7 – HIPÓTESES	3
1.8 – METODOLOGIA APLICADA	4

CAPÍTULO 2 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
2.1 – INTRODUÇÃO	6
2.2 – CONCEITOS	7
2.2.1 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	7
2.2.2 – PLANEAMENTO.....	9
2.2.3 – ESTRATÉGIA	10
2.2.4 – GESTÃO ESTRATÉGICA	11
2.3 – A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS	12
2.3.1 – ASPETOS DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS	13
2.4 – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.4.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	17
2.5 – PLANEAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GNR	19
 CAPÍTULO 3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	20
3.1 – INTRODUÇÃO	20
3.2 – MÉTODOS DE ABORDAGEM AO PROBLEMA.....	21
3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS	21
3.3.1 – INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	22
3.3.2 – ENTREVISTA	23
3.4 – PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	24
3.4.1 – UNIVERSO DA ANÁLISE E AMOSTRA DO UNIVERSO EM ANÁLISE	25
3.5 - SÍNTESE	25

CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	27
4.1 – INTRODUÇÃO	27
4.2 – DISCUSSÃO DOS DADOS DOS INQUÉRITOS.....	27
4.2.1 – CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	27
4.2.2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.2.3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	35
4.3 – DISCUSSÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	36
4.3.1 – CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	36
4.3.2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
4.3.3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
4.4 – SÍNTESE.....	48
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	49
5.1 – INTRODUÇÃO	49
5.2 – VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	49
5.3 – RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E PERGUNTA DE PARTIDA	51
5.4 – REFLEXÕES FINAIS	53
5.5 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	53
5.6 – INVESTIGAÇÕES FUTURAS E FECHO	54
BIBLIOGRAFIA	55
APÊNDICES	1
APÊNDICE A: INQUÉRITO	1
APÊNDICE B: GUIÃO DE ENTREVISTA	4
APÊNDICE C: TABELA COMPLEMENTAR DOS INQUÉRITOS	5
APÊNDICE D: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	10

ANEXOS.....	16
ANEXO A: ORGANIGRAMA DA GNR	16
ANEXO B: ORGANIGRAMA DO CARI	17
ANEXO C: PLANO DE TAREFAS ORDINÁRIAS DA REPARTIÇÃO DE PLANEAMENTO	18

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gestão estratégica como processo sequencial e cíclico.	12
Figura 2: Processo de elaboração da estratégia de recursos humanos.....	16
Figura 3: Modelo de BSC ajustado a organizações sem fins lucrativos.....	18
Figura 4: Nível de Formação dos Inquiridos	28
Figura 5: Faixa Etária dos Inquiridos	28
Figura 6: Género dos Inquiridos.....	28
Figura 7: Naturalidade dos Inquiridos	28
Figura 8: Tempo de serviço dos Inquiridos	28
Figura 9: Unidade de Colocação dos Inquiridos	28
Figura 10: Subcategoria profissional dos Inquiridos.....	29
Figura 11: Gráfico de respostas à questão 1	30
Figura 12: Gráfico de respostas à questão 2	30
Figura 13: Gráfico de respostas à questão 3	31
Figura 14: Gráfico de respostas à questão 4	31
Figura 15: Gráfico de respostas à questão 5	31
Figura 16: Gráfico de respostas à questão 6	31
Figura 17: Gráfico de respostas à questão 7	31
Figura 18: Gráfico de respostas à questão 8	31
Figura 19: Gráfico de respostas à questão 9	32
Figura 20: Gráfico de respostas à questão 10.....	32
Figura 21: Gráfico de respostas à questão 11	32
Figura 22: Gráfico de respostas à questão 12.....	32
Figura 23: Gráfico de respostas à questão 13	32
Figura 24: Gráfico de respostas à questão 14.....	32
Figura 25: Gráfico de respostas à questão 15	33
Figura 26: Gráfico de respostas à questão 16.....	33
Figura 27: Gráfico de respostas à questão 17	33

Figura 28: Gráfico de respostas à questão 18	33
Figura 29: Gráfico de respostas à questão 19	33
Figura 30: Gráfico de respostas à questão 20	33
Figura 31: Gráfico de respostas à questão 21	34
Figura 32: Gráfico de respostas à questão 22	34
Figura 33: Gráfico de respostas à questão 23	34
Figura 34: Gráfico de respostas à questão 24	34
Figura 35: Gráfico de respostas à questão 25	34
Figura 36: Organigrama da GNR	16
Figura 37: Organigrama do CARI	17
Figura 38: Plano de Tarefas Ordinárias da Repartição de RH	18

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Conceito de estratégia na gestão e na ciência militar	10
Quadro 2: Dados sociodemográficos dos entrevistados	37
Quadro 3: Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas	37
Quadro 4: Análise de resultados da questão 1	39
Quadro 5: Análise de resultados da questão 2	40
Quadro 6: Análise de resultados da questão 3	41
Quadro 7: Análise de resultados da questão 4	42
Quadro 8: Análise de resultados da questão 5	43
Quadro 9: Análise de resultados da questão 6	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise quantitativa das entrevistas.....	45
Tabela 2: Tabela complementar das questões 1 a 5.....	5
Tabela 3: Tabela complementar das questões 6 a 10.....	6
Tabela 4: Tabela complementar das questões 11 a 15.....	7
Tabela 5: Tabela complementar das questões 16 a 20.....	8
Tabela 6: Tabela complementar das questões 21 a 25.....	9

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

APA	<i>American Psycology Association</i>
CARI	Comando de Administração de Recursos Internos
CT	Comando Territorial
DRH	Direção de Recursos Humanos
E	Entrevistado
et al	e outros (para pessoas)
etc	e outros (para coisas)
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GNR	Guarda nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
MAI	Ministério da Administração Interna
NEP	Norma de Execução Permanente
ORG	Organização
P	Pergunta
PD	Pergunta Derivada
PE	Planeamento Estratégico
PEGRH	Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos
PPI	Pergunta de Partida da Investigação
SIGPES	Sistema Integrado de Gestão de Pessoal
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

1.1 – INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se ligado ao tema “Comparação do Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos entre os Comandos Territoriais da GNR”, sendo esta uma temática ligada ao principal recurso da Guarda Nacional Republicana (GNR). É desenvolvido no seguimento da formação da Academia Militar, no ramo da Guarda Nacional Republicana, na arma de Infantaria, para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares na Especialidade de Segurança.

O presente trabalho, tem como objetivo a comparação entre o planeamento estratégico da gestão de recursos humanos nos Comandos Territoriais de Coimbra e Leiria e, está organizado sequencialmente apresentando inicialmente a pergunta de partida da investigação, as perguntas derivadas da pergunta inicial da investigação e hipóteses de resposta à pergunta de partida da investigação e das perguntas derivadas, às quais se segue um enquadramento teórico e definições de conceitos após os quais é apresentado o trabalho de campo, realizado através de inquéritos e entrevistas, e respetivos resultados. No final são apresentadas as conclusões e considerações finais do trabalho de investigação.

1.2 – ENQUADRAMENTO

A estratégia é uma componente essencial na gestão das empresas, sendo um processo global que abarca uma diversidade de funções empresariais. Uma verificação completa das definições possíveis da palavra “estratégia” levar-nos-ia a começar por referências militares, uma vez que nelas se encontra a origem (Weill, 1995).

As pessoas são fundamentais numa empresa, embora nem sempre tratadas dessa forma. É a partir das pessoas que se definem ações de nível estratégico e de nível operacional que leva a que os empresários e investidores da empresa tenham lucros e rentabilizem o capital investido. No entanto com o clima de instabilidade política e a crise económico-financeira que vários países vivem, incluindo o nosso, criam dificuldades acrescidas para que as organizações consigam manter os seus trabalhadores motivados nas funções que desempenham.

1.3 – JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha do tema prende-se essencialmente pela preocupação e interesse suscitado no autor, que embora não pertença ao serviço de administração considera que os oficiais das armas desempenham um papel importante no bem-estar e satisfação dos subordinados, e mostra interesse pelos problemas que afetam os recursos humanos nas organizações, nas quais Guarda Nacional Republicana não é exceção à regra, sendo que este na opinião pessoal do autor é o principal recurso, indispensável, para o seu bom funcionamento. Sendo por isso essencial que a gestão estratégica de recursos humanos seja eficiente para que exista uma garantia de cumprimento das missões atribuídas à GNR.

Também é esperado que com a realização deste trabalho o autor adquira conhecimentos sobre o planeamento dos recursos humanos e que num futuro próximo, esses conhecimentos tragam melhorias no desempenho das suas funções, e também se espera que os seus subordinados e a própria GNR beneficiem também do trabalho realizado na medida em que são eles os diretamente afetados pelo planeamento da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

1.4 – PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Como meio para realizar a comparação entre a gestão dos Comandos Territoriais (CT) da GNR foi levantada a seguinte pergunta de partida da investigação (PPI): **“Quais as principais semelhanças e diferenças nos planeamentos estratégicos da gestão de recursos humanos entre o Comando Territorial de Coimbra e o Comando Territorial de Leiria?”**

1.5 – PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Para delimitar, e melhor conduzir, a investigação deste trabalho serão tidas em conta as seguintes perguntas derivadas (PD);

PD1 – O planeamento estratégico de curto, médio e longo prazo, é igual no CT Coimbra e no CT Leiria?

PD2 – Quais os condicionantes que mais afetam o planeamento a curto médio e longo prazo?

PD3 – Quais os fatores, internos e externos à GNR, que maior influência têm no planeamento estratégico da GRH?

PD4 – O planeamento estratégico a médio e longo prazo (≥ 1 ano) prevê transferências horizontais dos militares?

1.6 – OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objeto de investigação deste trabalho encontra-se enunciado no seu título e é o planeamento estratégico da gestão de recursos humanos dos CT da GNR, para tal foram escolhidos dois CT nos quais vai ser realizado a investigação.

Com este trabalho pretende-se identificar as possíveis mudanças benéficas para a GNR e os seus militares, contribuindo desta forma para o bom serviço prestado à comunidade. Para que tal seja possível foram criados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais os condicionantes que afetam o planeamento de recursos humanos a curto, médio e longo prazo.
- Determinar como é feito o planeamento das transferências de recursos humanos na GNR.
- Identificar as diferenças entre o planeamento estratégico da gestão de recursos humanos dos comandos territoriais de Coimbra e Leiria.

1.7 – HIPÓTESES

Como possível resposta às questões derivadas anteriormente enunciadas foram formuladas as seguintes hipóteses (H):

H1 – O Planeamento Estratégico de Gestão de Recursos Humanos no CTL e no CTC não apresenta diferenças significativas.

H2 – No planeamento de recursos humanos a curto prazo, são condicionantes as mudanças organizacionais.

H3 – No planeamento de recursos humanos a médio e longo prazo, são condicionantes as mudanças políticas.

H4 – Dos fatores de influência interna, o que mais influência tem no planeamento são os recursos humanos.

H5 – Dos fatores de influência externa, o que mais influência tem no planeamento são as leis e regulamentos.

H6 – O planeamento estratégico da gestão de recursos humanos a médio e longo prazo não prevê a transferências de militares.

1.8 – METODOLOGIA APLICADA

Um dos aspetos mais relevantes do processo de investigação é sem dúvida a metodologia que é utilizada para levar a cabo a investigação pretendida, isto é, o modo de procurar dar resposta à PPI. De acordo com Tuckman (1999) a metodologia interessa-se mais pelo processo do que pelos resultados propriamente ditos. Lüdke e André (1986, p. 1) defendem que a realização de uma investigação implica «promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele».

Atendendo ao fenómeno em estudo **“Quais as principais semelhanças e diferenças nos planeamentos estratégicos de recursos humanos entre o Comando Territorial de Coimbra e o Comando Territorial de Leiria?”** a metodologia utilizada neste estudo é do tipo quantitativa, uma vez que se pretendem identificar as principais semelhanças e diferenças nos planeamentos estratégicos de recursos humanos entre dois Comandos Territoriais da GNR.

De acordo com Tuckman (1999), para qualquer investigação é necessário um método e este passa pela caracterização do percurso ajustado ao objeto de estudo. «A escolha do método se faz em função do tipo de problema estudado» (Ludke & André, 1986, p. 15). É concebido como meio de apontar a investigação para o seu objetivo, possibilitando, desta forma, a progressão do conhecimento sobre esse mesmo objetivo.

Quanto aos métodos científicos utilizados nesta investigação são os seguintes:

- **Método inquisitivo – através da realização de inquéritos e entrevistas;**

- **Método indutivo – Porque é analisado o planeamento da gestão de recursos humanos em 2 dos 18 CT's da GNR.**

A formatação presente neste trabalho está de acordo com a as Orientações para a Redação de Trabalhos Escritos adotada pela Academia Militar, (NEP 520 de 30 de Junho de 2011), que em caso de omissão é complementada pelas normas da 6ª edição da Publication Manual of the American Psychological Association (APA)¹, e com as orientações da Srª Professora Doutora Manuela Sarmento², e também do manual de metodologia de Raimond Quivy³.

A primeira fase do trabalho, foi realizada com base numa investigação bibliográfica que incide sobre a temática do trabalho, compreendendo uma pesquisa em livros, documentos e outras publicações relacionadas.

Após a conclusão da recolha de informação relativa ao tema, realizaram-se relativas ao tema entrevistas a militares a desempenhar funções de responsabilidade na área dos recursos humanos, foram também realizados inquéritos a militares da GNR.

¹ (American Psychological Association, 2010)

² (Sarmento, Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração de Teses de Doutoramento e Trabalhos de Investigação Aplicada, 2013a)

³ (Quivy & Campenhoudt, 2005)

CAPÍTULO 2

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 – INTRODUÇÃO

Um dos recursos indispensáveis em toda e qualquer organização são as pessoas. Cappelli e Neumark (1999) afirmam que a investigação sobre a influência dos sistemas de organização do trabalho e da gestão de recursos humanos nos resultados obtidos pelas organizações tem longos registos na área das Ciências Sociais e no da Gestão. De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001) a área de recursos humanos tem, na atualidade, revelado uma maior importância devido à ideia de que é com as pessoas que se alcançam resultados nos âmbitos de qualidade, produtividade e atendimento, ou seja, resultados que vão ao encontro dos objetivos das organizações.

Deste modo podemos dizer que os recursos humanos são o principal avaliador da qualidade e bom funcionamento de qualquer instituição/empresa. No entanto, ao falarmos em Recursos Humanos, devemos estar também conscientes de que todas as pessoas possuem necessidades, cuja satisfação, ou não, é determinante para a sua realização pessoal. Em suma, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, pois muitos deles jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado (Chiavenato, 1999). Daí que as pessoas não devam ser tratadas como meras máquinas ou apenas como números representativos de algo. O seu bem estar e satisfação, assim como o seu desempenho, passam pela sua situação e satisfação laboral. Por isso ser de extrema importância a aposta numa boa Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) a área de Recursos Humanos destaca-se das outras áreas, pois, para além de cuidar das estratégias da organização

quanto ao envolvimento das pessoas de modo a atingir os objetivos propostos para a mesma, precisa também de tratar das estratégias para o atendimento das necessidades das próprias pessoas envolvidas. Em suma, uma das estratégias de GRH deverá ser a de identificação de necessidades dos funcionários para que se possa representá-los adequadamente no momento do planeamento das estratégias organizacionais.

No decorrer dos últimos anos ocorreram mudanças em todos os níveis das empresas. “De todas as funções da empresa, a função Pessoal é, provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espetacular e permanente ao longo destes últimos dez anos. Esta evolução vai continuar, abrangendo tanto o conteúdo da função como o perfil das pessoas que a desempenham” (Beznosiuk, 1981) in (Peretti, 2004, p. 4) As pessoas já não podem executar unicamente as tarefas que lhe eram atribuídas, nomeadamente os gestores de recursos humanos já não se limitam às funções de serviço como o recrutamento e a escolha de novos colaboradores para a empresa (Carvalho, 2011). Atualmente, de acordo com Peretti (2004) a direção de recursos humanos deve implementar uma gestão estratégica de recursos humanos, tendo em conta a cultura da empresa e do seu projeto.

As mudanças tecnológicas que ocorrem ao longo dos tempos, a evolução demográfica e as incertezas económicas, são todos elementos que modificaram a GRH. As mudanças tecnológicas exigem uma permanente qualificação e formação do pessoal. As incertezas económicas traduzem-se numa política contratual mais restrita. A evolução demográfica apresentou um crescimento entre os anos 80's e 90's. Uma maior percentagem de população ativa permite uma seleção mais restrita (Peretti, 2004) .

Perante este breve enquadramento aos aspetos mais relevantes do trabalho, cabe agora refletir um pouco mais em pormenor sobre cada um deles, sendo que neste capítulo iremos abordar conceitos teóricos relativos ao planeamento estratégico da gestão de recursos humanos, será caracterizada a função dos recursos humanos e serão referidos os seus aspetos fundamentais.

2.2 – CONCEITOS

2.2.1 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Existem várias definições de gestão, Santos (2008) entende a gestão como o processo de coordenação e integração de atividades, através do planeamento, organização, direção e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objetivos

definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente. O conceito GRH é recente. Anteriormente falava-se em “Administração de Pessoal”, na qual não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, pelo contrário, o interesse recaía quase exclusivamente nos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados. No entanto sabe-se que para se realizar a GRH numa organização, não podemos pensar numa estrutura rígida, padronizada, ou num modelo único.

Para Chiavenatto (1996) a GRH consiste no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controlo de técnicas aptas a promover um desempenho eficiente de pessoal possibilitando, em simultâneo, que a organização seja encarada como o meio que permite aos seus colaboradores, alcançarem os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Ainda Chiavenatto (2006, p. 184) considera que a GRH “significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável (...) Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar”.

Assim, a GRH pode ser entendida como um processo de coordenação e integração de recursos, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos no Planeamento Estratégico (PE) da Organização (ORG), desenvolvendo as atividades planeadas. Também, como um processo de trabalho com e através de outros, para atingir de forma eficaz os objetivos traçados pela ORG, utilizando de forma eficiente os recursos à disposição. Pode ainda ser vista como um processo executado por uma ou mais pessoas, de transformação de capital, matérias primas, entre outros, em bens e/ou serviços, de forma a conseguir atingir resultados que não seriam atingíveis por uma só pessoa. De um modo mais alargado é um “processo de coordenação e integração de atividades, através do planeamento, organização, direções e controlo, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente” (Santos, 2008, p. 27).

No entanto, há que ter em consideração que a GRH considera os objetivos de toda a organização nunca esquecendo de os interrelacionar com os objetivos pessoais dos seus colaboradores (Chiavenato, 1999). Pois, para que cada parceiro esteja disposto a continuar a investir os seus recursos na organização é necessário que esta beneficie cada parceiro com resultados satisfatórios dos seus investimentos. “As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua

continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros” (Chiavenato, 1999, p. 8).

2.2.2 – PLANEAMENTO

Serra et al (2010) encaram o planeamento como o processo pelo qual os acontecimentos futuros são antecipados, de modo a que as ações estabelecidas sejam implementadas com vista a alcançar os objetivos organizacionais. “A definição mais clara e simples sobre o planeamento: é a diferença entre a situação atual e a situação futura que se pretende com a finalidade de atingir os objetivos previstos” (Marques, 1996, p. 37). O planeamento, se bem executado, ajudará a organização a concretizar a sua visão, a corrigir os eventuais desvios face ao planeado e a encontrar novas oportunidades de negócios, de mercado, tecnológicas, etc.

O planeamento pode ser entendido como o processo que envolve a definição dos objetivos, a formulação da estratégia para chegar até à sua consecução assim como ao desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, a coerência e a coordenação de atividades. O planeamento deve possuir um carácter flexível e criativo, ser contínuo e ser assumido por todos os gestores (Bilhim, 2006). De uma forma simplificada pode ser entendida como uma função da gestão que clarifica a missão da organização, define os objetivos da mesma, e formula as táticas mais adequadas para alcançar os objetivos propostos (Santos, 2008).

“O planeamento pode ser classificado de acordo com o horizonte temporal e o seu impacto na organização, em curto ou de médio e longo prazo. Ou seja, pode ser distinguido em planeamento operacional, tático e estratégico” (Serra et al, 2010, p. 49). O planeamento estratégico é o mais comum, o que é realizado ao nível de toda a organização, visando uma perspetiva temporal mais prolongada e considerando os efeitos que produzirá na organização no seu todo. Os benefícios deste tipo de planeamento estão relacionados com a organização com que são tratados aspetos mais importantes, e que estabelecem um rumo ou percurso para o futuro (Serra et al, 2010).

Serra et al (2010) referem que qualquer organização que não planeie corre o risco de insucesso. “É importante ter uma visão de futuro e uma boa compreensão do ambiente interno e externo para a empresa se preparar, quer para aproveitar as oportunidades emergentes, quer para se proteger das ameaças “ (Serra et al, 2010, p. 51)

2.2.3 – ESTRATÉGIA

O conceito original de estratégia nasceu no meio militar, e neste contexto deve ser entendida como a arte do general (Santos, 2008), devido a esse facto, existem várias comparações entre a estratégia militar e a estratégia empresarial. “Frequentemente, a estratégia está ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo. Essa disputa ocorre também no mundo dos negócios e, como na versão militar, a estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a empresa, ao perseguir objetivos e uma ou um conjunto de ações” (Serra et al, 2010, p. 5). A estratégia empresarial é associada à formulação de um plano que engloba os objetivos, as políticas e as ações da organização para alcançar o sucesso, sendo a finalidade última da estratégia empresarial a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Borges, 2008). No contexto do presente trabalho de investigação não faz sentido a utilização da palavra “estratégia” no seu sentido macro, daí que será utilizada o conceito de estratégia empresarial, em diante designada por estratégia.

Quadro 1: Conceito de estratégia na gestão e na ciência militar.

Variáveis	Estratégia Organizacional	Estratégia Militar
Finalidade	– Maximizar o valor da organização	– Cumprir objetivos, inscritos na estratégia, e definidos pelo poder político
Objetivo	– Conquista ou defesa da mente dos clientes	– Conquista ou defesa de territórios
Espaço Estratégico	– Posicionamento da organização, definido em termos de área geográfica, indústria e segmento de mercado	– Local escolhido para a realização da batalha
Fatores de Análise	– Indústria e concorrência – Pontos fortes e fracos – Oportunidades e ameaças – Fatores críticos de sucesso	– Condições climáticas – Condições do terreno – Quantidade e qualidade dos recursos – Distribuição das forças
Confronto	– Confronto mediado pelo mercado, sem utilização de força física	– Confronto direto, com eventual utilização de força física
Formalização	– Plano estratégico	– Plano de campanha

Fonte: (Santos, 2008, p. 113)

2.2.4 – GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia de uma organização corresponde a padrões reconhecidos de comportamentos, durante um longo período de tempo, em resultado das consequências das decisões tomadas pelos seus gestores. A gestão estratégica surge como um processo de formulação e implantação de planos que orientam a organização, ou seja integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da empresa (Bilhim, 2006).

Para Bartol e Martin (1998) cit in (Santos, 2008, p. 325), a definição de gestão estratégica é um “processo do qual gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização”. Os mesmos autores afirmam que este processo se desenvolve sequencialmente em dois subprocessos: a formulação da estratégia e a implementação da estratégia. O primeiro subprocesso inicia-se com a clarificação da missão e definição dos objetivos estratégicos da organização, o processo decorre até que sejam formuladas as estratégias corporativas, o segundo subprocesso, seja a implementação da estratégia, trata da execução dos planos estratégicos, do controlo e do *feedback*.

A gestão estratégica engloba cinco pontos-chave, os quais são: a identificação da missão (orientação global e forma de estar); a definição dos objetivos que concretizam a missão; a análise do meio envolvente identificando ameaças e oportunidades; diagnóstico interno que evidencie os pontos fortes e os pontos fracos; e a escolha estratégica que permitirá atingir os objetivos pretendidos pela empresa (Bilhim, 2006).

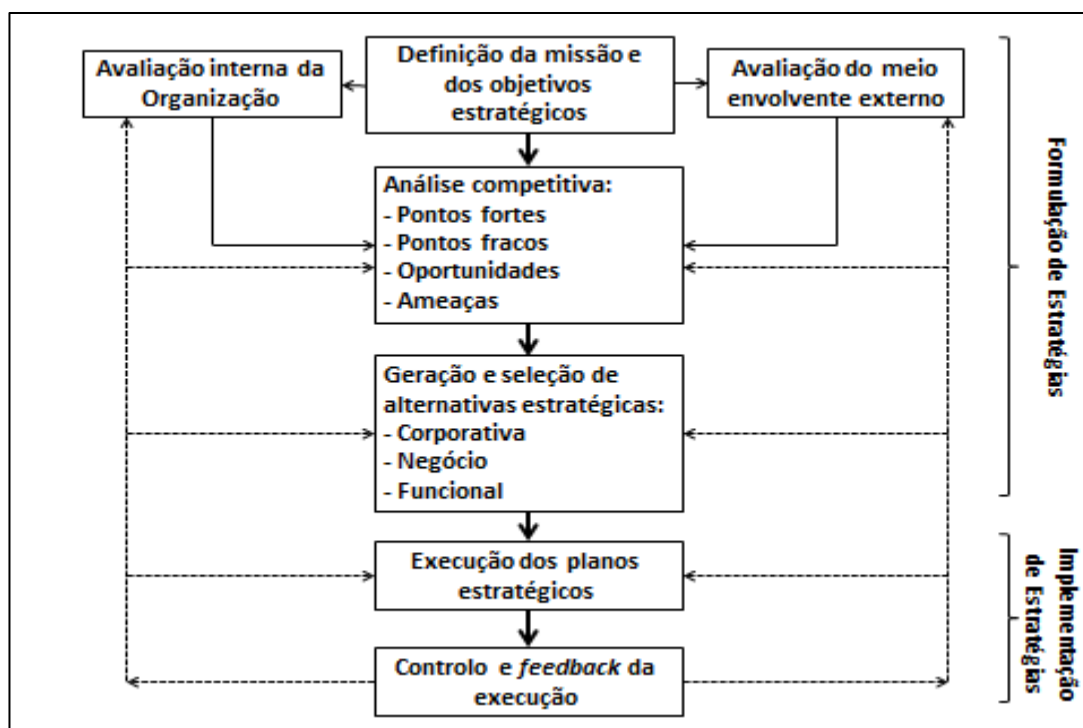


Figura 1: Gestão estratégica como processo sequencial e cíclico.

Fonte: (Santos, 2008, p. 326).

2.3 – A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

A função de recursos humanos tem sofrido renovações na sua esfera de ação, alterando os domínios da função ao longo dos anos, devendo por isso, a Direção de Recursos Humanos (DRH) colocar em vigor uma gestão estratégica de recursos humanos (Peretti, 2004).

Inicialmente em 1916 foram propostas por Henri Fayol cinco funções da administração de pessoal (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), contrariando Lyndall Urwick que apresentava sete (investigar, prever, planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar). Santos (2008) expõe que as funções, defendidas e sintetizadas por vários autores da teoria Neoclássica da Gestão, são: planejar, organizar, liderar e controlar. Em 1937 Henri Fayol apresentou um conjunto de atividades, as quais eram (planejar, organizar, recrutar, liderar, coordenar, informar, e orçamentar) (Santos, 2008). Perante a “evolução dos tempos” Chiavenatto (1999, p. 24) defende que os objetivos da GRH “passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorizar pessoas”. As estruturas de recursos humanos atuais consistem em várias ações que, quando em sintonia, facilitam a gestão e o planeamento de pessoas. Chiavenatto (1999) refere

algumas como a descrição e análise de cargos, planeamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treino e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc. Todos os processos envolvidos nas atividades enunciadas “estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados” (Chiavenato, 1999, p. 12).

Segundo Peritti (2004) a função de pessoal é constituída por um conjunto de tarefas que podem ser agrupados de acordo com a sua natureza, as quais são: gestão administrativa corrente; gestão dos recursos humanos; formação; desenvolvimento; gestão dos custos do pessoal; informação e comunicação; ambiente e condições de trabalho; relações sociais; consultoria à hierarquia na gestão do pessoal; e relações externas.

2.3.1 – ASPETOS DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

Ao nível da gestão administrativa do pessoal, este aspeto inclui o registo e acompanhamento de dados individuais e documentos, salários e prémios individuais, cálculo dos encargos sociais e benefícios sociais próprios da empresa, encargos da segurança social e regimes de reforma (Peretti, 2004).

A gestão do pessoal e dos custos cobre as componentes da existência do pessoal na empresa, os quais são: a gestão previsional dos empregos, programas de recrutamento, planos de carreiras e promoções, análise das funções e avaliação do desempenho e do potencial, a gestão das renumerações baseada na avaliação das funções, grelha salarial, a política de renumerações, e a política de benefícios. As principais tarefas indicadas são: a previsão das necessidades quantitativas e qualitativas, o recrutamento, formalização dos processos de avaliação dos empregos, funções e pessoas, promoções e mudanças, acompanhar evolução dos sistemas de renumeração, rever situações individuais, elaborar orçamento dos custos de pessoal e estudar a minimização de custos (Peretti, 2004).

No que à formação diz respeito as tarefas correspondem à deteção de necessidades, à elaboração do plano de formação, realizar de ações de formação, e avaliação de resultados. O desenvolvimento social inclui aspetos como a organização administrativa e industrial, a definição de postos de trabalho, a adaptação às novas

tecnologias, adaptações às variações do volume de negócios, o projeto da empresa, os métodos participativos como os círculos de qualidade (Peretti, 2004).

A missão das melhorias visa introduzir e integrar as condições de trabalho. Os seus principais domínios são a higiene e a segurança, as condições de trabalho, a gestão dos tempos de trabalho, e a gestão das atividades sociais. Às relações sociais é atribuída a regulamentação social dos trabalhadores e o sistema de representação dos mesmos (Peretti, 2004).

O aspeto da consultadoria à hierarquia na gestão do pessoal, funciona essencialmente como função de aconselhamento e engloba: procedimentos e métodos de gestão de pessoal, tratamento de casos individuais, resolução de conflitos individuais, e resolução de conflitos coletivos. O titular das relações externas é responsável por estabelecer e manter o contato a Inspeção do Trabalho, a Segurança Social, o Conselho de Jurisprudência e os advogados, com Confederações e Associações Patronais, entidades escolares, titulares homólogos, organismos especializados, e organizações locais (Peretti, 2004).

2.4 – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Primeiro importa referir que o planeamento de RH por si só não é suficiente, tem de estar enquadrado na estratégia da empresa (Marques, 1996). Estratégia e planeamento têm significados distintos, mas devem coexistir, pois um procede o outro, e o planeamento é fundamental para indicar como irá a organização alcançar os seus objetivos. A estratégia adotada é a concretização de um conjunto de ações para que o que foi planeado suceda. Assim, através do planeamento estratégico, a organização orienta, coordena, ordena, comunica e estabelece como controla o que pretende que aconteça durante um período de tempo (Serra et al, 2010).

Anthony, Perrewé e Kacmar (1999) explicam que o planeamento estratégico de Recursos Humanos é a projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar os seus recursos humanos para conseguir alcançar os objetivos traçados pela organização de forma global. Ou seja, o planeamento de recursos humanos deve ser entendido como o processo que tem por objetivo dispor das pessoas certas nos lugares certos, em tempo oportuno, de forma a executar as tarefas adequadas aos objetivos da organização.

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) surge com a necessidade de adotar uma perspetiva dinâmica dos recursos que a função gere, ou seja, a função deve abranger o planeamento e a implementação de ações que sejam coerentes entre si, assim como o controlo de resultados. As principais etapas da metodologia estratégica, corresponde a uma adoção de métodos de racionalização e funcionamento por parte da DRH (Peretti, 2004).

Ao nível da Estratégia empresarial, a reflexão estratégica pode-se dividir em três partes, sendo elas: a análise estratégica englobando o meio envolvente e a empresa; a formulação da estratégia da empresa (objetivo, missão, estratégia, produto de mercado, integração vertical, desenvolvimento empresarial, a internacionalização e a diversificação); e a última fase que é a organização e implementação da estratégia (Borges, 2008). Peretti (2004) apresenta, como proposta, uma sequência lógica das etapas que uma empresa deverá respeitar a fim de elaborar uma estratégia adequada, evidenciando ligações entre a estratégia social e a estratégia global. “a estratégia social de ter em conta os imperativos da estratégia global; a estratégia global deve analisar as possibilidades abertas pela estratégia social” (p. 85). A sequência de etapas encontra-se apresentada graficamente na Figura 2 na página seguinte. Para a elaboração da estratégia de recursos humanos é necessário que se conheça a cultura da empresa, isto é, o que é que a empresa faz, e o seu projeto, seja aquilo que a empresa pretende. Para Thévenet (1985) cit in Peretti (2004) a cultura da empresa é indispensável para a elaboração do projeto, posteriormente traduzido em objetivos nas grandes funções da empresa, e que pode ser descrita, através de cinco definições: “é um cimento que une o conjunto das componentes da empresa; é uma explicação fundamental do que se passa; é o produto de uma história e não apenas de um instante; é um património de saber fazer, modos de agir e de pensar, visões comuns; é um modo de descrever a organização...” (p. 87).

O projeto de uma empresa pode ter várias definições, uma das propostas é “O projeto de uma empresa é a síntese das prioridades económicas e sociais. Concretamente, o projeto materializar-se num documento que pode ter apenas algumas linhas ou estender-se por algumas páginas”. Um projeto deve ser um documento escrito e de acesso fácil a todos, ambicioso, coletivo, que valorize cada pessoa, e que provoque a adesão de todos à afirmação do que é a empresa, do que a empresa quer ser, e daquilo em que se baseiam as suas estratégias, as suas decisões e os seus modos de funcionamento.

Do planeamento da gestão de recursos humanos faz parte a Gestão Previsional do Emprego e das Competências que compreende o fabrico e acompanhamento de políticas e de planos de ação que sejam coerentes. Estes têm como objetivo reduzir de modo antecipado os desajustamentos entre as necessidades e os recursos humanos já existentes na empresa, respeitante ao número de efetivos e de competências. A Gestão Previsional do Emprego e das Competências depende diretamente do plano estratégico anual da empresa (curto prazo), ou de objetivos a médio prazo que estejam bem definidos. A aplicação da Gestão Previsional do Emprego e das Competências leva a que o trabalhador seja envolvido num projeto de evolução profissional.

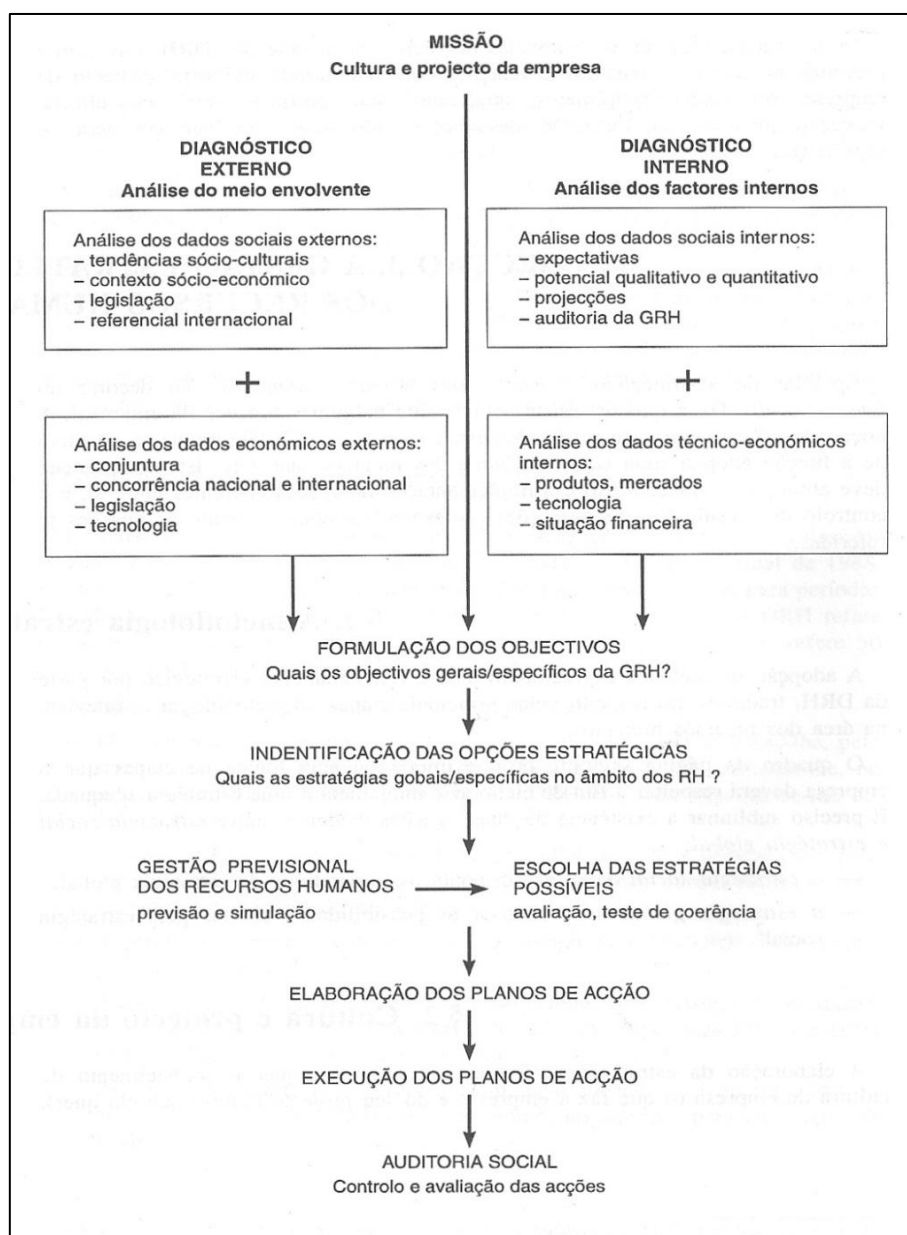


Figura 2: Processo de elaboração da estratégia de recursos humanos.

Fonte: (Peretti, 2004, p. 86).

2.4.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS

LUCRATIVOS

É importante referir que embora a maioria dos estudos sobre a gestão estratégica se focalize na gestão estratégica de organizações empresariais cujo fim último é a sustentabilidade e obtenção de lucro por parte dos investidores, é de realçar que se tem vindo a assistir a uma consciencialização crescente da necessidade de adoção por parte das organizações sem fins lucrativos, nas quais se encontram as organizações da administração pública (Santos, 2008).

A diferença de maior relevo, entre as organizações empresariais e as organizações sem fins lucrativos, não se encontra na estratégia em si, uma vez que a estratégia não é um fim mas um “caminho” escolhido para alcançar o fim. A diferença está no fim último da organização empresarial, esta cria como objetivo um valor que deseja ver criado relativo a lucros por parte da empresa. Já nas organizações sem fins lucrativos, ligadas à administração pública ou não, o fim último da empresa pode apenas passar pelo cumprimento da missão que deu origem à sua constituição, que pode ser tão diverso como: prestação de cuidados de saúde, educação, cobrança de impostos, prática de desporto, segurança dos cidadãos entre outros, o desempenho financeiro é apenas um meio através do qual garantem que estarão vivas para alcançar os seus próprios fins. No entanto não significa que as empresas sem fins lucrativos não necessitem de estabelecer as estratégias mais capazes de assegurar a concretização dos seus objetivos (Santos, 2008).

Na perspetiva de Santos (2008) existe um sistema de formulação e implementação estratégica, *balanced scorecard* (BSC), que pode ser perfeitamente adaptado às organizações sem fins lucrativos. Nesta perspetiva o modelo de BSC deve fazer parte do processo de planeamento, organização, direção e controlo das organizações sem fins lucrativos. Este modelo deve ter em conta os seguintes quatro aspetos, os quais se encontram representados graficamente na Figura 3:

- **Perspetiva dos clientes/utentes/beneficiários;**
- **Perspetiva dos processos internos;**
- **Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento;**
- **Perspetiva financeira.**

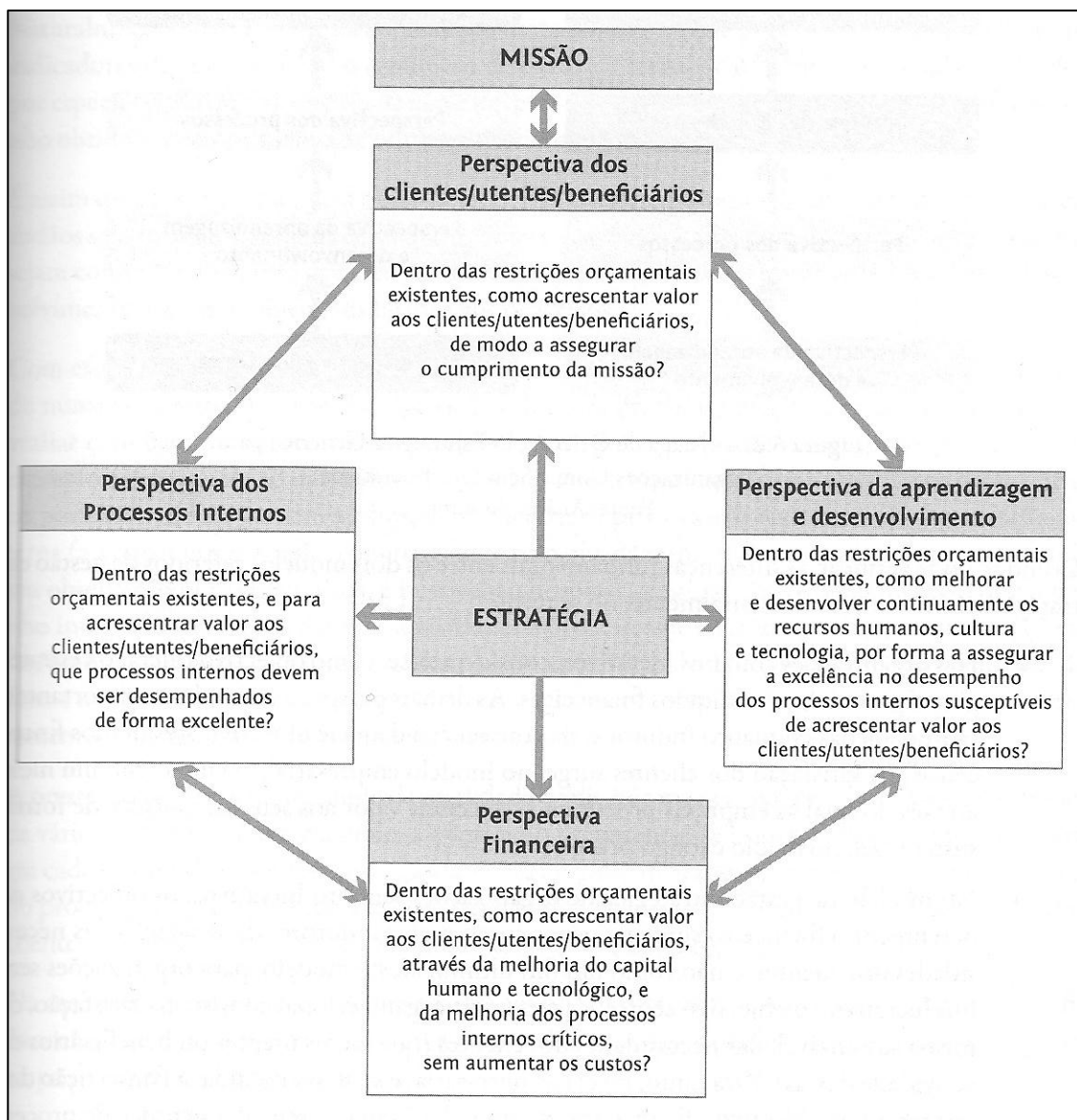


Figura 3: Modelo de BSC ajustado a organizações sem fins lucrativos.

Fonte: (Santos, 2008)

Segundo Rocha (2010), no planeamento das organizações da administração pública, o número de pessoas a desempenhar funções deve fazer parte de um inventário e uma previsão das necessidades, neste devem constar indicadores como: os efetivos (características), os movimentos (entradas e saídas de trabalhadores), despesas, prestação de trabalho (ausências e horas extraordinárias), formação profissional, e outros indicadores relacionados com higiene e segurança no trabalho.

O inventário deve ser confrontado com o Plano de Atividades da organização pública, e caso existam discrepâncias entre a análise da situação e as necessidades de pessoal estipuladas pelos objetivos e estratégias da organização, pode-se concluir que

umas das três situações existem: recursos humanos insuficientes; recursos humanos em excesso; ou recursos humanos inadequados. Nas duas últimas situações a solução, uma vez que o despedimento se torna num processo complicado, passa pela mobilidade ou pela formação respetivamente, estas duas ferramentas devem ser geridas primariamente em função da estratégia institucional e não dos interesses individuais (Rocha, 2010).

2.5 – PLANEAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GNR

A GNR conta atualmente com um número de recursos humanos de aproximadamente 23000 efetivos⁴. Este valor sofreu uma redução de mais de 2000 efetivos desde janeiro do ano de 2008.

Os recursos humanos garantem a guarnição de todo o dispositivo da GNR⁵, para que esta cumpra a sua missão “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional,...”⁶.

De acordo com o artigo 33º da Lei 63/2007 o Comando de Administração de Recursos Internos (CARI) “assegura o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos humanos...”. A divisão encarregue da área do planeamento dos recursos humanos é a divisão de planeamento e obtenção de recursos humanos⁷. A repartição de planeamento encarrega-se da colocação nas unidades dos RH, quer sejam recém-ingressados quer após cursos de formação, de modo a satisfazer o melhor possível as necessidades, antevendo as necessidades com periodicidade anual (curto prazo). Para a realização do planeamento são tidas em consideração as condições dos artigos 59º e 65º do decreto-lei 297/2009, assim como o plano de atividades ordinárias da repartição⁸.

Para além do CARI, de acordo com a Portaria nº 1450-2008 artigo 2º, os Comandos Territoriais possuem na sua organização interna, serviços de escalão e efetivo a definir, dos quais fazem parte uma secção de recursos humanos. A estes serviços competem garantir todas as funções de apoio, sustentação e suporte, da área correspondente.

⁴ Valores cedidos pela repartição de planeamento do CARI.

⁵ Ver Anexo A.

⁶ Lei 63/2007, Artº 1º, nº2.

⁷ Ver Anexo B.

⁸ Ver Anexo C.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1 – INTRODUÇÃO

Concluída a parte I do trabalho de investigação que foi a fundamentação teórica, a qual nos permitiu alargar conhecimentos e esclarecer dúvida acerca do tema em estudo, é necessário decidir qual a metodologia a utilizar de modo a realizar um estudo empírico que dê resposta à PPI e às PD que foram levantadas no início da realização da investigação. A conexão entre a parte teórica e a parte prática da investigação é importante na medida em que as duas contribuem para que a investigação atinja os seus objetivos.

Nos capítulos anteriores foram expostas algumas abordagens e considerações relativas ao tema do Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos na GNR, procurando-se sempre referir os principais autores, e aqueles cujas teorias reunissem maior consenso científico, de modo a ser possível sustentar teoricamente as conclusões retiradas, a apresentar futuramente.

Neste quarto capítulo procede-se à explicação da metodologia utilizada na presente investigação, no que à parte prática diz respeito, de forma a conseguir-se estruturar a melhor forma de encontrar respostas às questões enunciadas, e proceder à confirmação ou não das hipóteses apresentadas. Assim este capítulo organiza-se da seguinte forma:

- Métodos de Abordagem ao Problema e Justificação;
- Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados;
- Procedimentos de Recolha e Análise de Dados;
- Programas Informáticos Utilizados.

3.2 – MÉTODOS DE ABORDAGEM AO PROBLEMA

Segundo Freixo (2010), este define método como o “conjunto das atividades sistemáticas racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, - traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do investigador” (p.80). Para tal, o investigador deve efetuar pesquisas para chegar a uma determinada conclusão, sendo necessário realizar uma análise prévia das carências de informação e selecionar as variáveis pertinentes sobre as quais se vão recolher, registar e processar informações válidas e fiáveis (Sarmiento, 2013a).

Sarmiento (2013a) refere na sua obra que, numa investigação, pode ser utilizado mais do que um método para dar resposta à pergunta de partida da investigação. De acordo com Oliveira et al. (2004), “não existe dilema para a validade das diferentes fontes de dados, sendo cada um deles validado em termos da sua consistência e relevância para a compreensão que emerge do estudo... a pesquisa não tem de ser nem quantitativa nem qualitativa” (p.49). Deste modo e nesta perspetiva, considera-se adequado que esta investigação seguirá uma abordagem mista, uma vez que, os dados quantitativos serão incluídos na escrita qualitativa, e o contrário também. Ou seja, complementa-se a informação retirada de cada método dando, deste modo, maior credibilidade à resposta final da pergunta de partida da investigação.

Na realização desta investigação estão presentes os seguintes métodos:

- **O método histórico no qual se encontra inserida a análise documental, em que se procurou fazer a sustentação teórica de todo o tema, identificando os conceitos relativos à investigação.**
- **O método inquisitivo apoiou-se, na realização inquéritos por questionário e de entrevistas, permitindo a recolha de opiniões de duas amostras de universos distintos: ambos os universos internos à GNR.**
- **O método indutivo para generalizar todo o universo no que concerne o planeamento da gestão de recursos humanos na GNR.**

3.3 - PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

Esta investigação rege-se pela utilização da observação indireta como recolha de dados. Os instrumentos produzidos e utilizados para auxiliar esta técnica foram os inquéritos por questionário e a entrevista. A preferência pela utilização destes dois

instrumentos distintos prende-se com o facto de cada um deles proporcionar uma abordagem distinta, em que os dados recolhidos são também de natureza diferente (quantitativo e qualitativo).

Por um lado os inquéritos por questionário limitam a resposta, são de resposta fechada mas permitem que todos os inquiridos respondam utilizando a mesma escala de concordância facilitando desta forma a análise dos seus dados. Por outro lado as entrevistas possibilitam uma resposta aberta, dando possibilidade ao entrevistado de dar uma resposta livre com mais pormenores, podendo ainda ser reorientada pelo entrevistador para um maior esclarecimento ou objetividade.

3.3.1 – INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Como já foi referido, um dos instrumentos de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário que, segundo Quivy e Campenhoudt (2005) “consiste em colocar um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) ao seu nível de conhecimento” (p. 188). Os inquéritos por questionário têm como uma das principais vantagens “quantificar uma possibilidade de dados e proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 189).

Para que tal aconteça, pressupõe-se que os sujeitos sejam confrontados com uma série de questões, de forma organizada, que envolvam uma situação de interesse para o investigador (Ghiglione & Matalon, 2001). De acordo com os mesmos autores, um questionário, por definição, entende-se como um instrumento rigorosamente estandardizado tanto no texto como nas ordens das questões. É indispensável que cada questão do inquérito seja colocada da mesma forma a cada indivíduo, com o intuito de garantir que as respostas podem ser comparadas (Ghiglione & Matalon, 2001). As questões devem ser perfeitamente claras e livres de qualquer ambiguidade, assim como respeitar a afirmativa, pressupondo que cada pessoa entenda exatamente o que se espera dela. Por este motivo, o questionário deve “parecer uma troca de palavras tão natural quanto possível e as questões encadearem-se umas nas outras sem repetições nem despropósitos” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 112).

De acordo com Carmo e Ferreira (2008), o inquérito por questionário é um pertinente instrumento de recolha de dados, pois permite uma maior sistematização dos mesmos, uma análise de maior simplicidade, e uma maior rapidez na recolha e análise

de dados, e materializa-se num método pouco dispendioso. Contudo, para além das vantagens enunciadas, este instrumento de recolha de dados apresenta algumas limitações. Segundo os mesmos autores, essas limitações traduzem-se na dificuldade de conceção, na limitada aplicabilidade a todos os sujeitos e na propensa taxa de não respostas.

Na perspetiva de Ghiglione e Matalon (2001, p. 119) , “ a construção do questionário e a formulação das questões constituem uma fase crucial do desenvolvimento de um inquérito”. Nesta ótica, durante o processo de conceção do questionário desenvolvido para a investigação presente, que tem como finalidade atingir os objetivos enunciados e responder à PPI e às PD, foram seguidas algumas preocupações enunciadas sugestivamente pelos autores, de modo a que sejam evitados erros e garantir que a questão apresentada possua uma realidade e uma unidade suficientes para todos os sujeitos submetidos. Assim, foram tidos em consideração os seguintes aspetos:

- As questões possuem uma estrutura lógica, precavendo a utilização de negações, quer o emprego de negações em frases interrogativas quer o uso das duplas negações, visto constituírem uma possível fonte de ambiguidade, de incompreensão ou de erro;
- Não foram introduzidas duas ideias na mesma questão, pois se uma questão é constituída por duas proposições pode levar o sujeito a concordar com uma e a discordar com a outra, provocando possíveis contradições na resposta, ou levar o sujeito a não ter consideração por uma das ideias.
- Na constituição das questões não foram empregues termos carregados de afetividade, de juízos de valor ou de outro tipo de conotações, pois modificam o sentido da mesma e, consequentemente, das respostas.
- Nas questões cuja resposta escolhida pelo sujeito é feita entre várias opções de resposta, procurou-se garantir que a listagem cubra todas as opiniões possíveis, pois a omissão de uma possível resposta poderia modificar o conjunto das conclusões a obter da questão (Ghiglione & Matalon, 2001).

3.3.2 – ENTREVISTA

De acordo com Sarmento (2013a), a entrevista expõe um tipo de informação primária qualitativa, da qual se irá fazer uma análise de conteúdo metódica, destinada a

testar as hipóteses deste trabalho. Moreira (2007) considera que o propósito da entrevista não se baseia apenas em fornecer respostas a perguntas específicas, nem mesmo o de testar hipóteses ou avaliar algo específico, mas procurar tentativas de compreender a experiência de outras pessoas e os significados que elas atribuem a essas experiências. A entrevista, segundo Lüdke e André, “permite correções, esclarecimentos e adaptações que a torna de sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas” (1986, p. 34).

Tendo em conta os aspetos enunciados, podemos afirmar que as entrevistas, neste trabalho, permitem ampliar profundidade à investigação ao procurar saber qual a opinião concreta dos entrevistados sobre determinados assuntos, possibilitando que os mesmos justifiquem as suas respostas, obtendo informações da experiência profissional dos entrevistados.

Ghiglione e Matalon (2001) referem que a palavra entrevista abrange uma extensa área de práticas. Por um lado, existem as entrevistas estruturadas, baseadas em guias padronizados com questões fechadas. Por outro lado existem as entrevistas informais, caracterizadas pelo desenvolvimento e realização de perguntas no contexto e no decurso da interação (sem uma seleção prévia de temas concretos, nem uma redação prévia de perguntas) (Moreira, 2007). Existem ainda as entrevistas semiestruturadas que são caracterizadas pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, mas de resposta livre ou aberta. Neste tipo de entrevista “todas as perguntas devem, pois, ser comparáveis, de modo a que quando surgem diferenças entre entrevistados estas se possam atribuir a variações reais de resposta e não ao instrumento de pesquisa” (Moreira, 2007, p. 206).

3.4 – PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos representam a opção escolhida para realizar determinado objetivo. Neste processo de investigação foram utilizados dois instrumentos de recolha de informação, cada um aplicado com um procedimento distinto mas com uma finalidade comum.

Para a recolha dos dados da aplicação dos inquéritos por questionário, optou-se pelo seguinte método, foi construído um inquérito tendo o modelo sido baseado em (Sarmiento, 2003), os inquéritos foram enviados via *Microsoft Outlook 2010* para o endereço e-mail institucional do universo em estudo, os endereços institucionais foram

obtidos através do número de matrícula dos indivíduos que por sua vez foi obtido com recorrência à base de dados do programa, em uso na GNR, Sistema Integrado de Gestão de Pessoal (SIGPES), os mesmos foram preenchidos e devolvidos para arquivamento e tratamento de dados. Para o tratamento dos dados recolhidos pelo *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Window*, na elaboração dos gráficos foi preferido o *Microsoft Excel 2010*. A análise dos inquéritos por questionário segue uma análise analítica. A realização das entrevistas foi semiestruturadas (conforme apêndice B). As entrevistas foram realizadas presencialmente nos Comandos Territoriais de Coimbra e Leiria, entre os dias 25 de junho e 10 de julho do ano de 2013. As entrevistas foram gravadas (com autorização prévia do entrevistado) e posteriormente transcritas. Na gravação áudio das entrevistas foi utilizado o gravador *Nokia C5-03*. A análise das entrevistas utilizando o método de análise comparativa.

3.4.1 – UNIVERSO DA ANÁLISE E AMOSTRA DO UNIVERSO EM ANÁLISE

Na aplicação dos inquéritos por questionário foi necessário definir o universo ao qual iriam ser aplicados os inquéritos, bem como definir a amostra do universo necessária para a validação do estudo.

Neste caso o universo selecionado foram todos os oficiais da subcategoria profissional de capitães e da subcategoria profissional de subalternos, a desempenhar funções nos Comandos Territoriais de Coimbra e Leiria à data da realização da investigação. Constituindo um universo de 23 elementos, sendo que neste caso a amostra será a totalidade do universo.

Na realização de entrevistas foram tidas em conta as responsabilidades e competências na área em estudo, selecionando nos dois Comandos pessoas com as mesmas funções para que a realização do estudo comparativo seja mais objetivo.

3.5 - SÍNTESE

Podemos afirmar que existem muitas formas de abordar o mesmo problema, assim como metodologias para a realização de um estudo empírico.

Embora a pesquisa documental efetuada seja de grande importância, este trabalho de investigação aplicada não seria possível se não se realizassem os inquéritos por questionário e as entrevistas, sendo estas ferramentas fundamentais.

Sem estas ferramentas não seria possível verificar as hipóteses levantadas no capítulo 1, assim como também não seria possível responder à pergunta de partida da investigação e às suas perguntas derivadas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo representa no seu conteúdo uma das partes mais importantes, a apresentação dos resultados obtidos, nomeadamente o conteúdo das entrevistas realizadas, e o conteúdo dos inquéritos por questionário. A apresentação dos resultados é juntamente apresentada com a análise dos mesmos, a sua discussão e justificações. As análises dos resultados estão apresentadas distintamente consoante o método de recolha, sendo que primeiro serão apresentados e analisados os dados recolhidos pelos inquéritos por questionário, e de seguida serão apresentados os resultados das entrevistas. Todos os resultados serão analisados com recurso às ferramentas já referenciadas.

Esta análise de resultados é uma fase fundamental para que possam ser alcançados os objetivos da investigação.

4.2 – DISCUSSÃO DOS DADOS DOS INQUÉRITOS

No presente subcapítulo serão apresentados e analisados os resultados dos inquéritos por questionário realizados à subcategoria profissional de capitães e à subcategoria profissional de subalternos, pertencentes à categoria profissional de oficiais, que à data da presente investigação desempenham funções nos CT Coimbra e CT Leiria. Os resultados obtidos pelos inquéritos foram introduzidos no programa SPSS e os gráficos apresentados, para melhor visualização, são criados com o *Microsoft Excel*, através de dados fornecidos pelo SPSS.

4.2.1 – CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Nos seguintes gráficos serão representadas as respostas dos inquiridos sobre caraterísticas sociodemográficas.

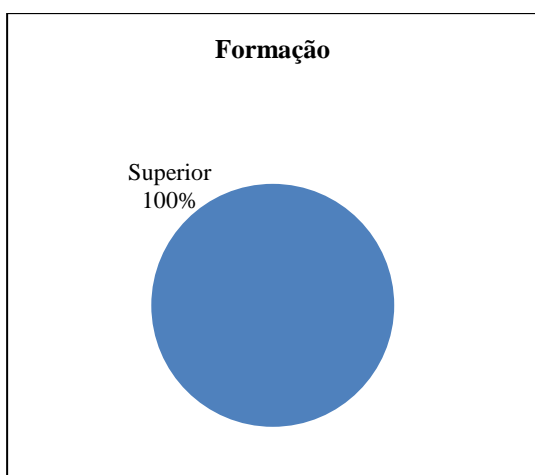


Figura 4: Nível de formação dos inquiridos.

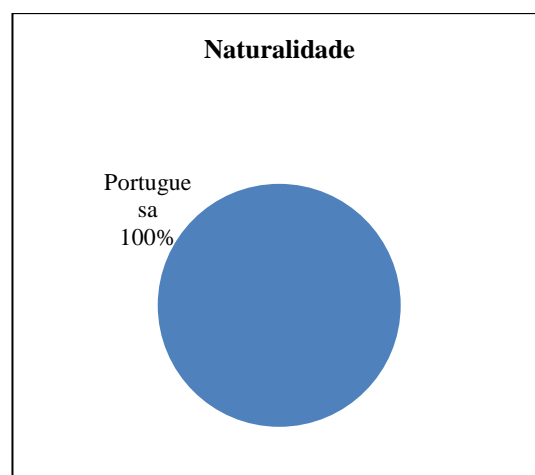


Figura 7: Naturalidade dos inquiridos.

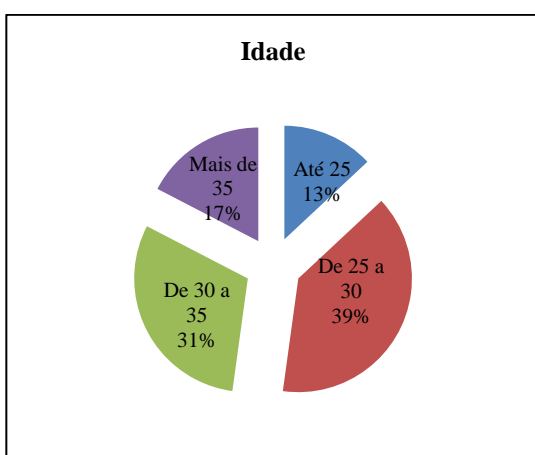


Figura 5: Faixa etária dos inquiridos.

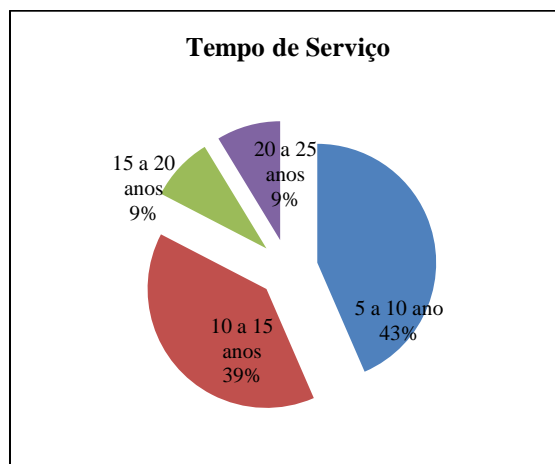


Figura 8: Tempo de serviço dos inquiridos.

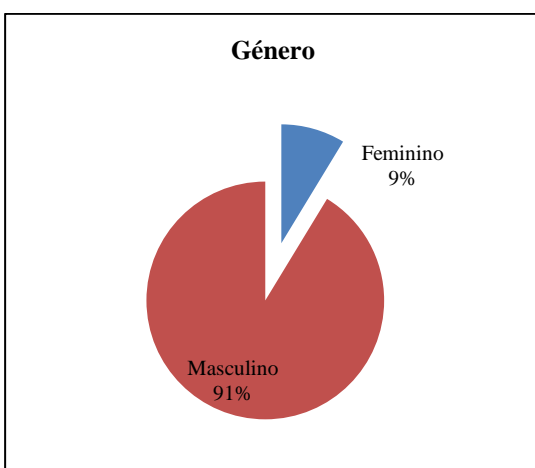


Figura 6: Género dos inquiridos.

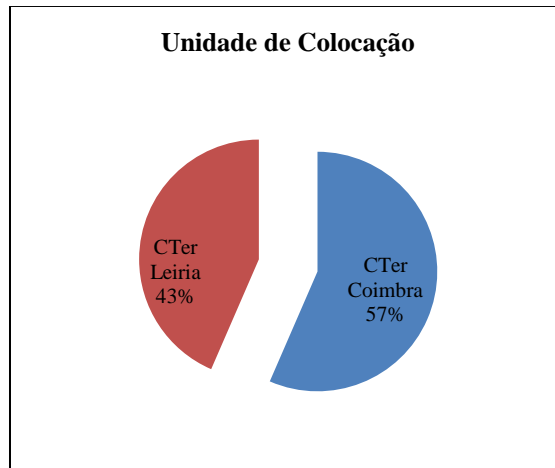


Figura 9: Unidade de colocação dos inquiridos.

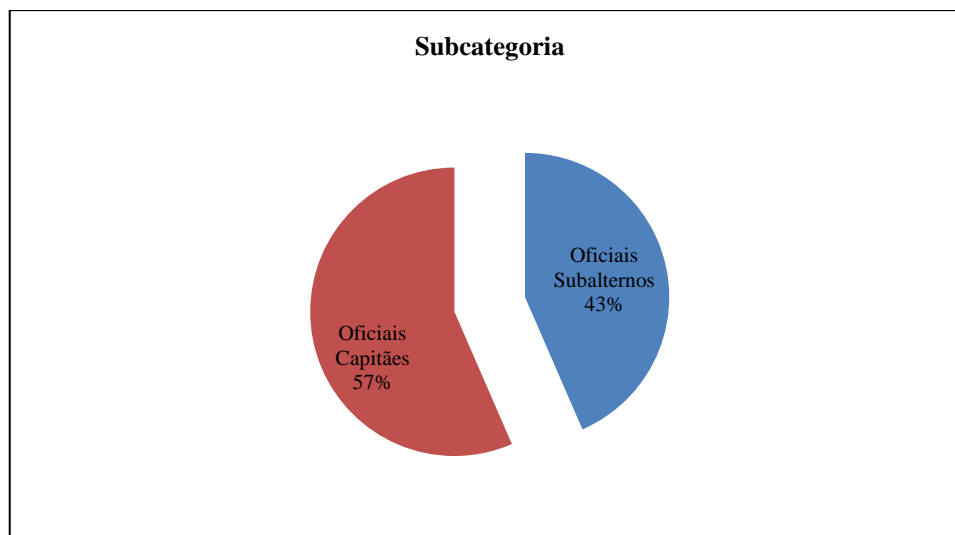


Figura 10: Subcategoria profissional dos inquiridos.

Na observação dos gráficos de caracterização dos inquiridos, e realizando uma análise a uma característica de cada vez, podemos afirmar que de acordo com a Figura 4 todos os inquiridos têm uma formação académica superior, facto que pode ser explicado pelo universo escolhido, uma vez que o universo dos inquiridos são oficiais da GNR, e para pertencer a esta categoria profissional é necessário formação académica superior.

Da análise realizada à Figura 5, podemos concluir que as faixas etárias com o maior número de inquiridos são as de 25 a 30 anos e de 30 a 35 anos, isto porque são as faixas etárias mais comuns dos oficiais que fazem parte do universo de inquiridos, na faixa etária até 25 anos encontram-se os oficiais subalternos que ingressaram no curso com idade inferior a 20 anos e desempenham funções no terreno à menos de 2 anos. A faixa etária “mais de 35 anos” inclui os oficiais capitães em condições de promoção ou aos oficiais capitães dos quadros de serviços.

Da análise da Figura 6, concluímos que a amostra é maioritariamente do sexo masculino. Reflexo de uma instituição em que os seus militares são maioritariamente masculinos.

Na análise da Figura 7, é possível concluir que a naturalidade da amostra é totalmente portuguesa, isto está relacionado com o facto de a nacionalidade portuguesa ser um dos requisitos para o ingresso na GNR.

A análise da Figura 8, é possível concluir que existem 9% dos inquiridos com 20 a 25 anos de serviço, possivelmente serão os oficiais capitães dos quadros de serviços, uma vez que um capitão formado pela academia no máximo atingiria os 18 anos de serviço. Os inquiridos na parcela de 5 a 10 anos de serviço correspondem aos subalternos, uma vez que

não têm o tempo de serviço necessário para a promoção a capitão, e os restantes inquiridos representam os capitães com formação pela Academia Militar.

Na análise da Figura 9 é possível observar que existe uma maior percentagem de oficiais, pertencentes à amostra, a desempenhar funções no CT Coimbra do que no CT Leiria, essa diferença deve-se à orgânica dos comandos que ao terem mais ou menos Destacamentos Territoriais influencia o número de oficiais necessários, e também ao facto de as mesmas funções desempenhadas por um capitão no CT Coimbra serem desempenhadas no CT Leiria por um oficial superior (o qual não faz parte do universo dos inquiridos).

Por fim na análise da Figura 10, verificamos que, na amostra, o número de capitães é superior ao de subalternos, o que é explicado pela existência de funções desempenhadas por capitães, na qual não está previsto um adjunto subalterno, como é o caso da secção de justiça.

4.2.2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De seguida serão apresentados, sob forma gráfica, os resultados obtidos no Grupo II do inquérito por questionário.

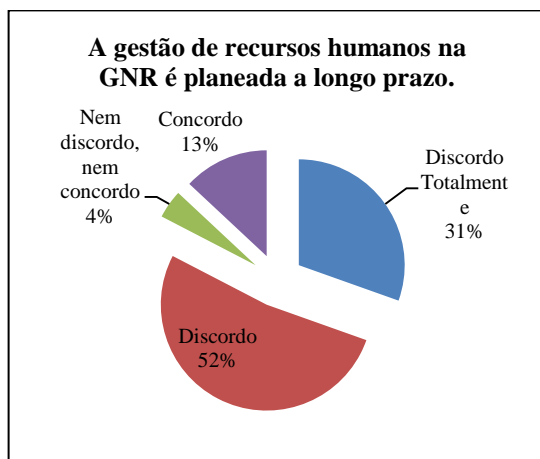


Figura 11: Gráfico de respostas à questão 1.

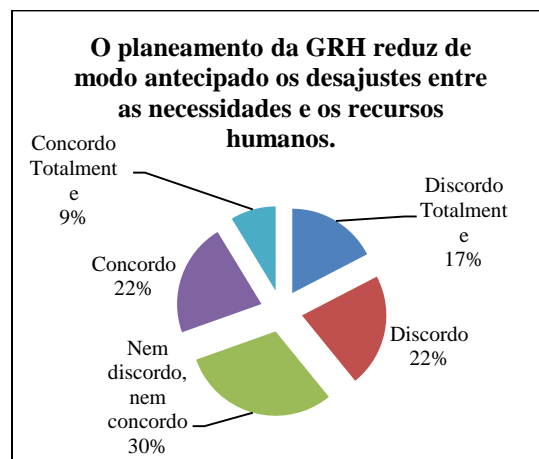


Figura 12: Gráfico de respostas à questão 2.



Figura 13: Gráfico de respostas à questão 3.

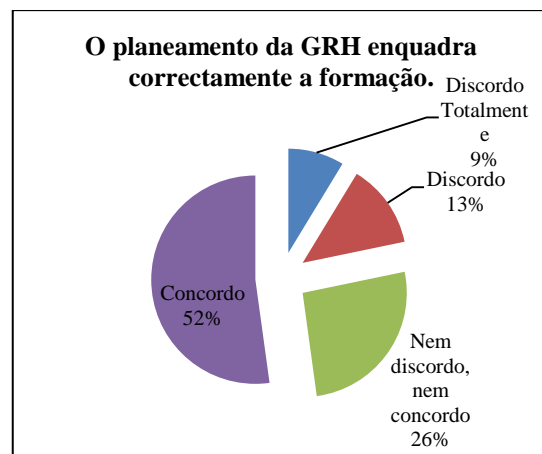


Figura 16: Gráfico de respostas à questão 6.

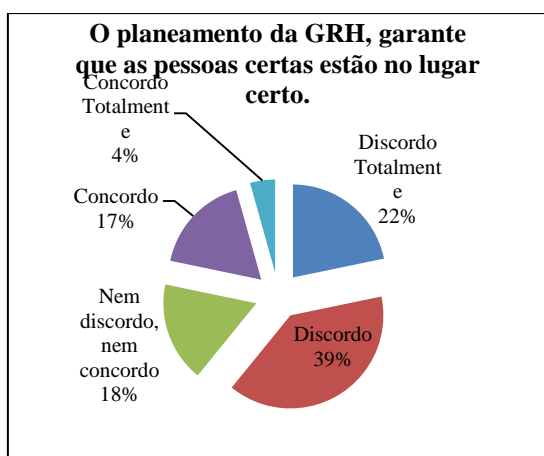


Figura 14: Gráfico de respostas à questão 4.

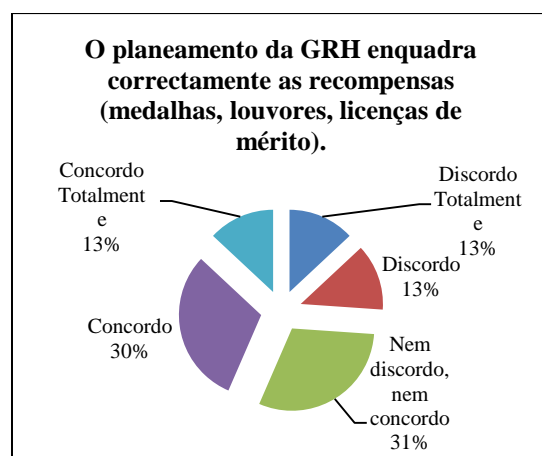


Figura 17: Gráfico de respostas à questão 7.

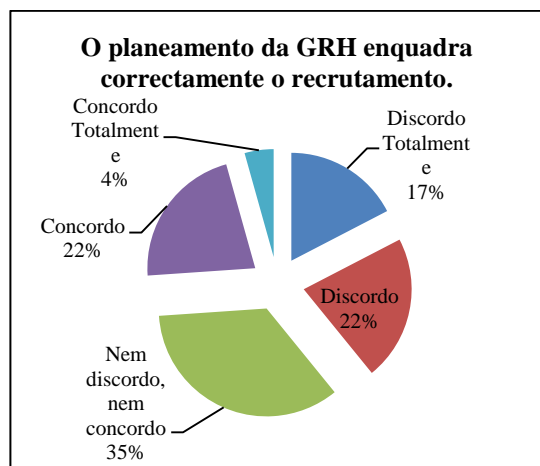


Figura 15: Gráfico de respostas à questão 5.

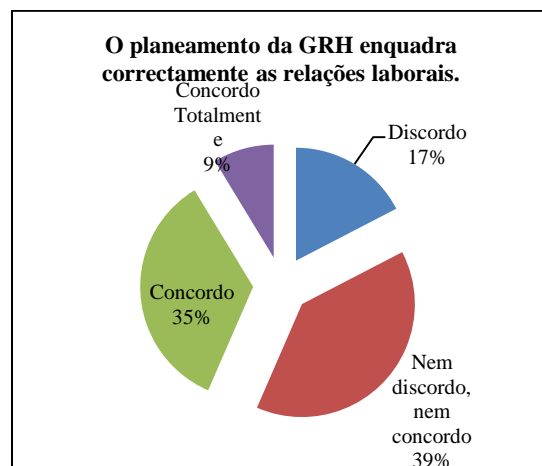


Figura 18: Gráfico de respostas à questão 8.

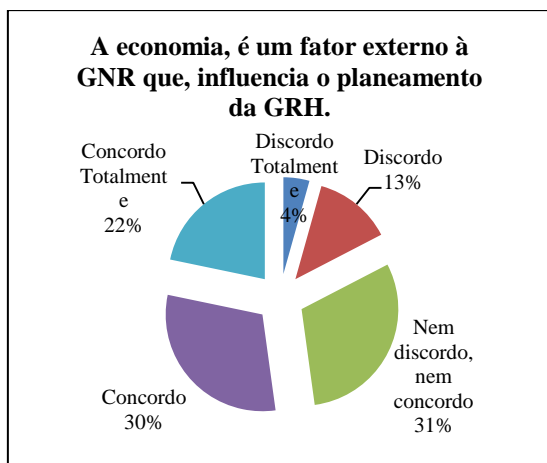


Figura 19: Gráfico de respostas à questão 9.

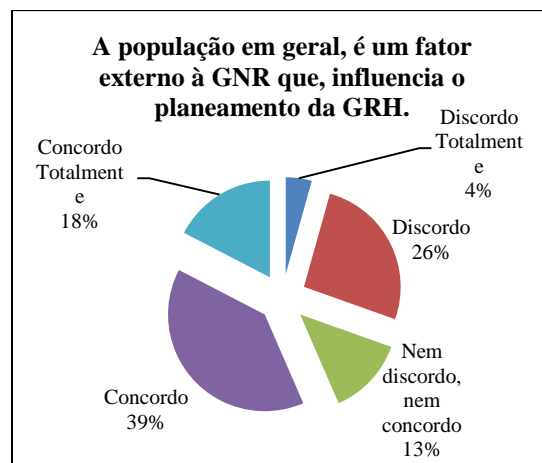


Figura 22: Gráfico de respostas à questão 12.

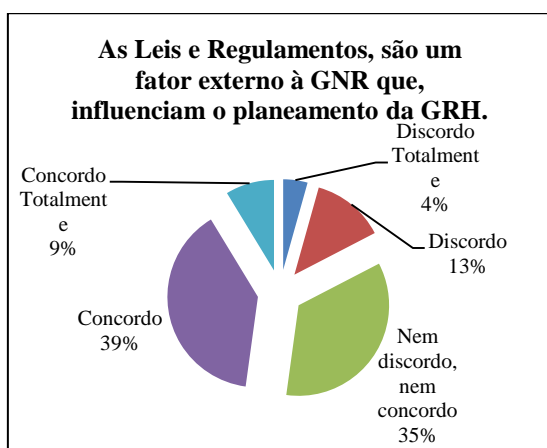


Figura 20: Gráfico de respostas à questão 10.

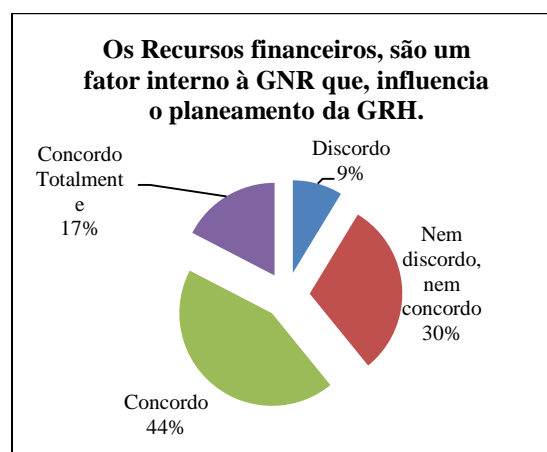


Figura 23: Gráfico de respostas à questão 13.

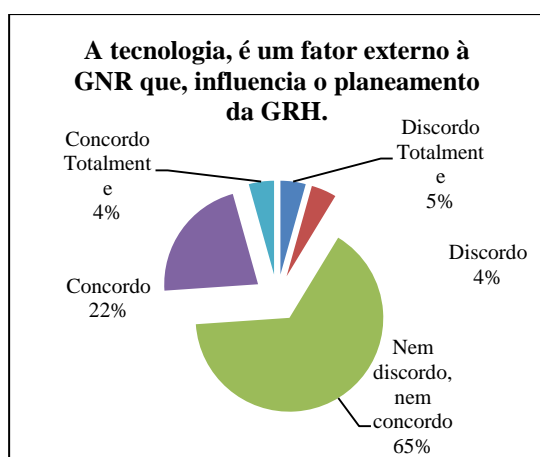


Figura 21: Gráfico de respostas à questão 11.

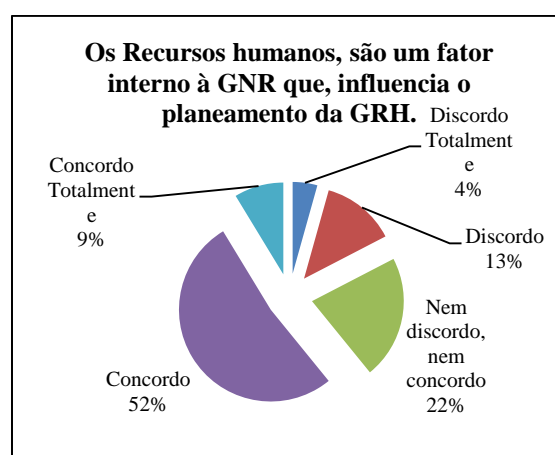


Figura 24: Gráfico de respostas à questão 14.

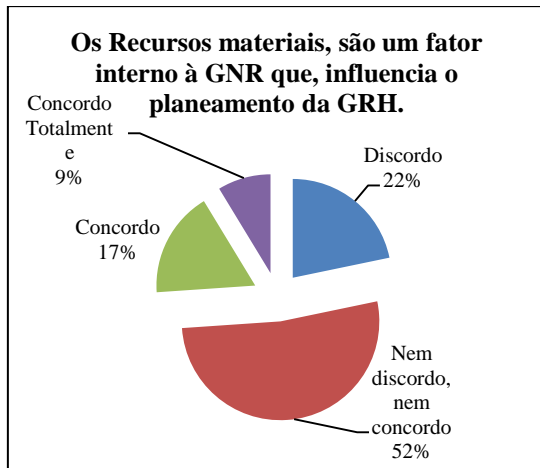


Figura 25: Gráfico de respostas à questão 15.

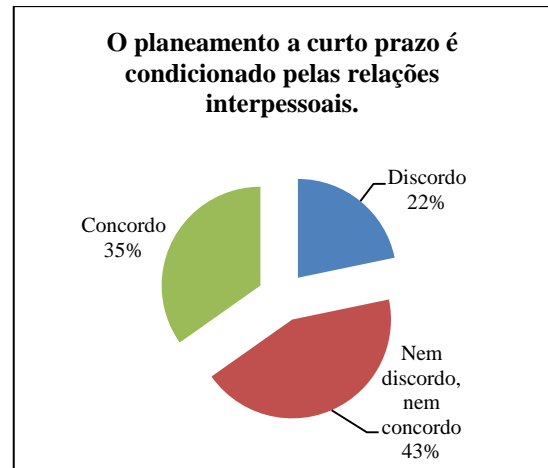


Figura 28: Gráfico de respostas à questão 18.

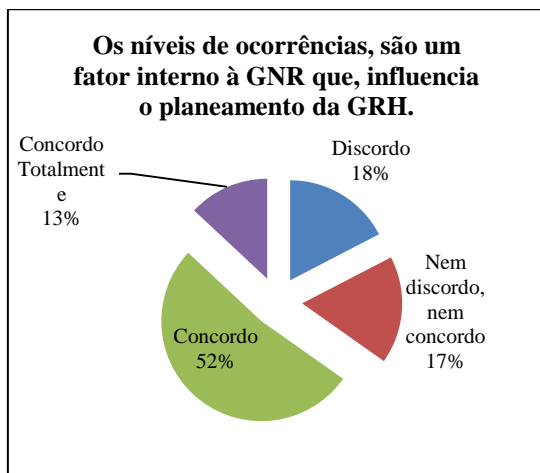


Figura 26: Gráfico de respostas à questão 16.

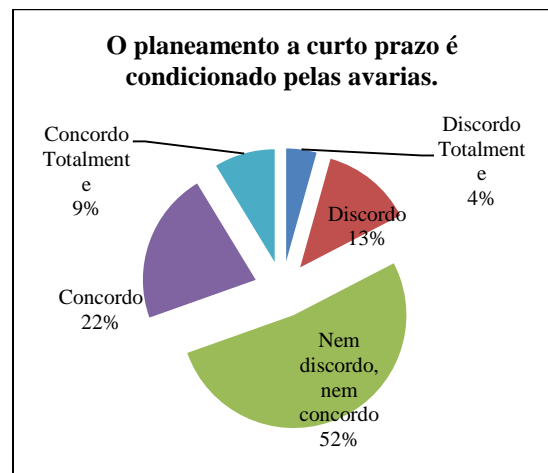


Figura 29: Gráfico de respostas à questão 19.

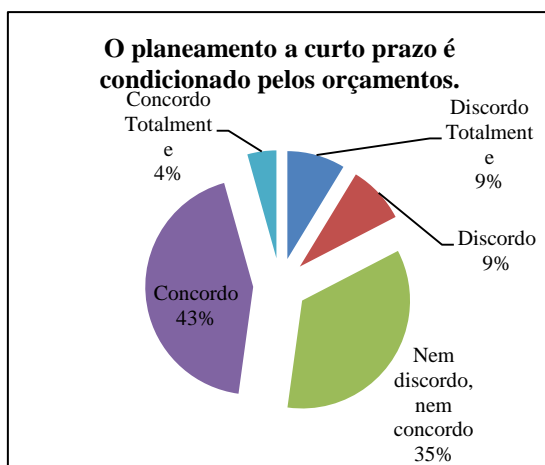


Figura 27: Gráfico de respostas à questão 17.

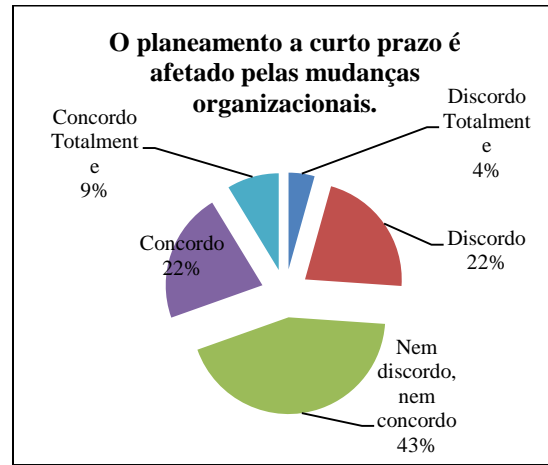


Figura 30: Gráfico de respostas à questão 20.

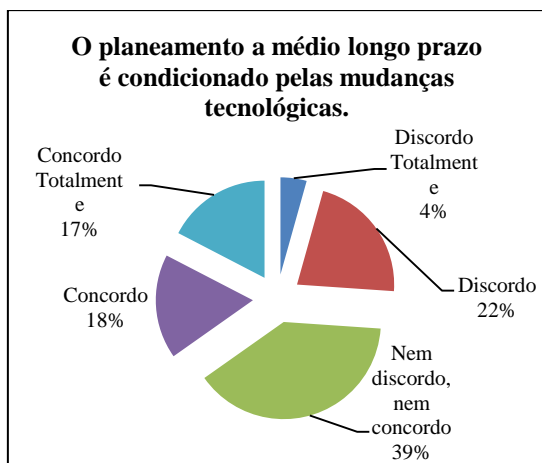


Figura 31: Gráfico de respostas à questão 21.

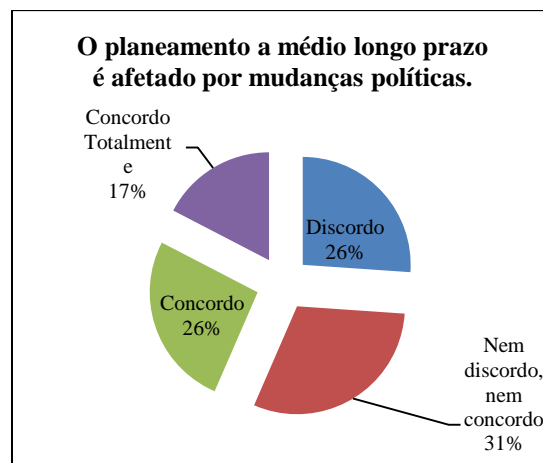


Figura 34: Gráfico de respostas à questão 24.

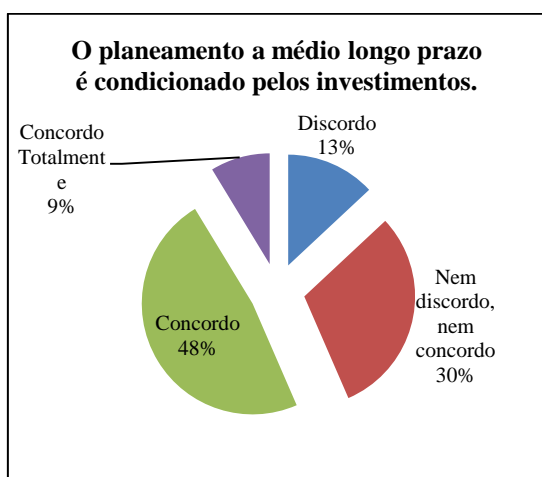


Figura 32: Gráfico de respostas à questão 22.

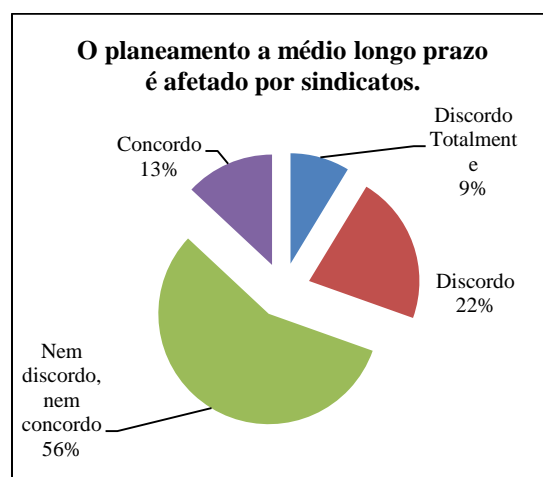


Figura 35: Gráfico de respostas à questão 25.

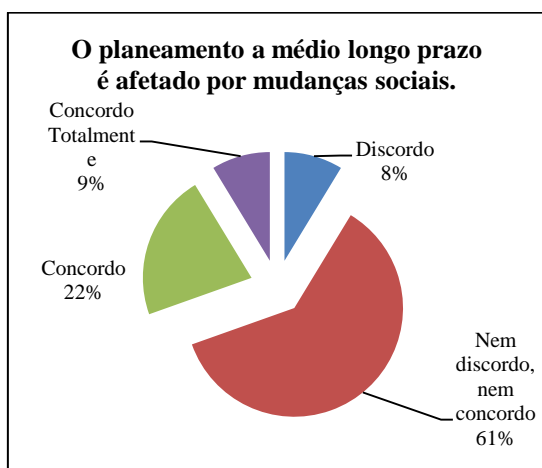


Figura 33: Gráfico de respostas à questão 23.

4.2.3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De seguida será realizada a análise e discussão dos resultados obtidos através dos inquéritos por questionário. Para tal serão tidos em conta não só os gráficos apresentados anteriormente como também as tabelas complementares apresentadas no apêndice C. A análise será realizada pela ordem sequencial da apresentação dos resultados.

De acordo com os dados recolhidos a inquirição sobre o planeamento de RH a longo prazo obtemos uma média de 2,00 valores que significa a opinião “discordo”, também é possível verificar que nenhum inquirido respondeu que concordava totalmente.

Quanto à redução antecipada existe uma dispersão de opiniões no entanto a média situa-se no valor discordante de 2,83. Relativamente ao envolvimento dos militares num projeto de evolução profissional quase metade dos inquiridos responderam que discordavam. E relativamente à questão 4, mais de 50% dos inquiridos discordam ou discordam totalmente, de que as pessoas certas estão no lugar certo.

Analisando o conjunto de respostas às questões 5, 6, 7 e 8, relativamente ao enquadramento do planeamento ao recrutamento, formação, recompensas e relações laborais respetivamente, apenas o item do recrutamento apresenta uma média inferior a 3 valores o que leva a concluir que, na opinião dos inquiridos, o planeamento da GRH descora no enquadramento do recrutamento.

No conjunto de perguntas relativas aos fatores externos à GNR que podem influenciar o planeamento, os inquiridos apontam a economia como maior condicionante, seguido pela população em geral e as leis e regulamentos, deixando por último a tecnologia. No entanto as 4 questões apresentam média superior a 3 valores, sendo que a economia tem uma média de 3,52 o que revela o peso deste fator no planeamento da GRH.

No agrupamento de questões 13, 14, 15 e 16, relativamente aos fatores condicionantes internos à GNR os recursos financeiros apontam a média mais elevada, correlacionando com a resposta anterior concluímos que o capital económico é o principal condicionante do planeamento estratégico da GRH, quer externo quer interno. Os restantes condicionantes apresentaram todos valores médios superiores a 3,10 valores, sendo que o único a registar opiniões de “Discordo Totalmente” foram os recursos humanos.

Relativamente aos condicionantes do planeamento a curto prazo, isto é inferior a um ano, as quatro condicionantes em estudo apresentam médias muito próximas umas das outras, sendo que a mais elevada é de 3,26 na questão 17. A questão 18 em que são apresentadas as relações interpessoais como condicionante, não apresenta qualquer registo de concordância ou discordância total.

Por último o conjunto de perguntas relativas aos condicionantes dos planeamentos a médio e longo prazo, o condicionante que apresenta maior média são os investimentos, com um valor de 3,52. De salientar neste conjunto de respostas a média inferior a 3 valores da influência dos sindicatos, não apresentando nenhum registo de valor 5.

4.3 – DISCUSSÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

No presente subcapítulo serão apresentados e analisados os resultados das entrevistas realizadas aos oficiais, atualmente a desempenhar funções, com ligação ao tema em estudo. As entrevistas foram realizadas com base no Apêndice B. Para Sarmento (2013b) a análise de conteúdo deve ser feita através da identificação nas respostas a cada uma das perguntas do guião, de características do texto, mais precisamente da identificação de:

Partes semelhantes;

Partes diferentes;

Partes que os entrevistados mais valorizaram.

A análise de conteúdo é uma técnica sistémica e replicável, organizando as respostas em categorias de conteúdo, recorrendo a metodologia científica com regras de codificação. A análise categorial procede-se de forma que, faz-se a diferenciação de segmentos de texto que serão quantificados à posterior de acordo com a presença ou não presença de determinadas características, de seguida é feito o reagrupamento, gerando categorias. Estas categorias representam a passagem de dados brutos das entrevistas a dados organizados e de sentido estabelecido (Sarmiento, 2013b).

4.3.1 – CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas realizadas a 4 Oficiais da GNR que atualmente desempenham funções com ligação ao tema em estudo e a um sargento com desempenho recente nessa mesma área, os quais estão apresentados no Quadro 2 que se segue com a respetiva autorização do entrevistado.

Uma vez que neste estudo, as entrevistas realizadas, foram aplicadas a oficiais de dois comandos territoriais da GNR, os entrevistados estão apresentados pela sua hierarquia militar.

Quadro 2: Dados sociodemográficos dos entrevistados.

Entrevistado	Posto	Nome	Função/Cargo
Entrevistado 1	Coronel	José Luís Grainha da Câmara Lomelino	Comandante do Comando Territorial de Leiria
Entrevistado 2	Coronel	João Seguro	Comandante do Comando Territorial de Coimbra
Entrevistado 3	Tenente-Coronel	João Paulo Medina da Silva	Chefe da Secção de Recursos Humanos de Leiria
Entrevistado 4	Capitão	Marco Manuel Santos	Chefe da Secção de Recursos Humanos de Coimbra
Entrevistado 5	Sargento-ajudante	João Costa	Ex Adjunto da Secção de Recursos Humanos

4.3.2 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a realização do conteúdo das respostas obtidas na realização das entrevistas, foram analisadas num método de leitura horizontal todas as respostas, ou seja foi lida a resposta à mesma pergunta em todas as entrevistas, das quais se seleccionaram palavras (palavra-chave), ou uma expressão (conceito-chave), definindo unidades de segmentação, apresentados numa matriz de codificação alfanumérica, conforme o apresentado no Quadro 3 (Sarmiento, 2013b).

Quadro 3: Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas (1/2).

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão 1	
Segmentação 1.1	Planeamentos com diferentes períodos de tempo têm objetivos diferentes.
Segmentação 1.2	O planeamento de gestão de recursos humanos não depende unicamente do comando da unidade.
Segmentação 1.3	É difícil de planear devido a saídas inesperadas.
Segmentação 1.4	Só é possível realizar o planeamento de transferências horizontais a curto prazo.
Segmentação 1.5	Determinadas funções chave são pensadas a médio prazo.
Segmentação 1.6	A prioridade são as regras de colocação.

Quadro 3: Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas (2/2).

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão 2	
Segmentação 2.1	Existem funções que requerem um posto específico.
Segmentação 2.2	Procura com competências adequadas dentro das limitações.
Segmentação 2.3	Não é possível de realizar essa procura.
Segmentação 2.4	Existem funções que requerem uma determinada especialidade.
Segmentação 2.5	A aplicação total da procura de acordo com as competências seria uma melhoria.
Segmentação 2.6	A formação garante que os militares têm essas capacidades.
Questão 3	
Segmentação 3.1	Não.
Segmentação 3.2	Sim, as que são possíveis.
Segmentação 3.3	Não existem RH suficientes para que tal aconteça.
Segmentação 3.4	É procurado um número e não a pessoa certa.
Segmentação 3.5	Existem condicionamentos superiores que o dificultam.
Segmentação 3.6	Quase a totalidade
Questão 4	
Segmentação 4.1	Os interesses pessoais.
Segmentação 4.2	A legislação, principalmente a laboral.
Segmentação 4.3	A economia.
Segmentação 4.4	A economia, porque possibilita a renovação de recursos humanos.
Segmentação 4.5	A economia, porque possibilita o aumento de recursos humanos.
Questão 5	
Segmentação 5.1	Recursos materiais.
Segmentação 5.2	Recursos logísticos.
Segmentação 5.3	Recursos humanos.
Segmentação 5.4	Recursos financeiros.
Segmentação 5.5	Processos internos.
Questão 6	
Segmentação 6.1	Dispomos de Recursos Humanos para isso.
Segmentação 6.2	São necessárias melhorias
Segmentação 6.3	Não.
Segmentação 6.4	O serviço policial deve ser a prioridade.
Segmentação 6.5	Dentro das nossas capacidades sim.
Segmentação 6.6	Sim.

Para se analisar todas as frequências de respostas obtidas durante a realização das entrevistas, foram retiradas excertos das entrevistas para que possam ser agora medidas quantitativamente (Sarmiento, 2013a). As ideias são resultado da sinopse realizada às respostas dos entrevistados, de modo a possibilitar a sintetização de ideias e a construção dos quadros de seguida apresentados sem os quais não seria possível uma visualização comparativa das palavras partilhadas pelos entrevistados. De modo a facilitar a análise os diversos segmentos de resposta encontram-se divididos cromaticamente, tal como já efetuado anteriormente.

O Quadro 4 apresenta a síntese de conteúdo das respostas à questão número 1.

Questão 1: No planeamento realizado para a unidade, são previstos para os militares transferências horizontais, isto é mudanças de função? Em qual dos planeamentos (curto, médio, longo prazo)?

Quadro 4: Análise de resultados da questão 1.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	-“...é necessário esclarecer que cada um desses planeamentos tem objetivos distintos...”	1.1
	- “ Sempre que falamos de recursos humanos estamos dependentes da avaliação que é feita pelo escalão superior.”	1.2
	-“representam entradas e saídas de militares da unidade,..., leva a que as transferências tenham de ser planeadas...a semanas”	1.3
	-“ as transferências tenham de ser planeadas a curto prazo”	1.4
	-“ Existem realmente transferências que já as pensamos a médio prazo, caso de...”	1.5
2	- “ o período não é superior a um ano.”	1.4
	-“ No caso de situações de funções mais específicas aqui no comando já são antecipadas essas necessidades...”	1.5
	-“primeiro que tudo...existem os pedidos dos militares...”	1.6
3	- “estamos sempre dependentes de autorização do CARI”	1.2
	-“...funções mais complexas, geralmente fazemos um planeamento a 3 anos”	1.5
	-“primeiro que tudo os pedidos por parte dos militares”	1.6
4	- “... os Comandos não são totalmente responsáveis ”	1.2
	- “ ...existem regras de colocação que devem ser respeitadas.”	1.6
5	-“...entanto o planeamento de transferências já é difícil a prazos inferiores a um ano.”	1.4
	-“A nossa prioridade é sempre a colocação dos militares com pedidos de transferência”	1.6

O Quadro 5 em seguida apresenta a síntese das respostas à questão número 2.

Questão 2: No planeamento de GRH tem em consideração a procura de um elemento com competências e atitudes adequadas para ocupar determinada função?

Quadro 5: Análise de resultados da questão 2.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	-“ Existem cargos em que é obrigatório a presença de um graduado ou oficial...”	2.1
	-“...no entanto nos procuramos e tentamos encontrar a pessoa certa para aquela função”	2.2
2	-“...os cargos requerem um determinado posto ao qual supostamente correspondem determinadas capacidades...”	2.1
	-“Nos restantes cargos procuro obviamente as pessoas mais capacitadas...”	2.2
3	-“para os lugares procuram uma patente...”	2.1
	-“...hoje em dia parece não ser possível...”	2.3
4	-“Temos situações em que é necessário determinado posto...”	2.1
	-“ olhar sobretudo para as capacidades das pessoas, ... tento fazê-lo quando posso.”	2.2
	-“Temos situações em que é necessário determinado... especialidade,”	2.4
	-“...a instituição daria um grande passo positivo se assim fosse,...”	2.5
5	-“...os cursos de formação garantem, ou têm por missão garantir, que os militares...reúnem um conjunto de capacidades mínimas para desempenhar a sua função.”	2.6

O Quadro 6 apresenta a síntese da análise do conteúdo das respostas à questão número 3.

Questão 3: Considera que o atual planeamento garante que “as pessoas certas estão no lugar certo”?

Quadro 6: Análise de resultados da questão 3.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	-“Não”	3.1
2	-“As que são possíveis estão,”	3.2
	-“...os recursos humanos são escassos e em algumas situações não é possível de todo.”	3.3
3	-“ Não.”	3.1
	-“Salvo raras exceções as pessoas não estão no lugar certo...”	3.2
	-“ Para ocupar os lugares procuram um número, não uma pessoa.”	3.4
4	-“ Não...”	3.1
	-“...salvo raras exceções que possivelmente se deve mais ao militar do que ao planeamento.”	3.2
	-“Propomos e esperamos que o CARI aceite a colocação...”	3.5
5	-“Quase na totalidade, acredito que 60 a 70% está no lugar certo...”	3.6

O Quadro 7 apresenta a síntese da análise do conteúdo das respostas à questão número 4.

Questão 4: Dos fatores de influência externos (economia, leis e regulamentos, tecnologia, etc) qual (quais) considera o maior condicionante do planeamento?

Quadro 7: Análise de resultados da questão 4.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	-“...a maior condicionante são os interesses pessoais.”	4.1
	-“Na minha opinião dessas que deste de exemplo, talvez a economia...”	4.3
2	-“... os militares têm direito à sua vida pessoal, no entanto o facto de poderem usufruir desses direitos coloca o planeamento em risco...”	4.1
	-“Considero a legislação sem dúvida, as leis externas à GNR..., principalmente as leis laborais.”	4.2
3	-“A economia sem dúvida...”	4.3
	-“...condiciona todo o resto, e sem verbas não há recrutamentos, sem recrutamentos não há renovação de recursos humanos.”	4.4
4	-“O maior condicionante externo é para mim a economia...”	4.3
	-“...só poderemos vir a ter mais Homens na instituição se a economia estiver bem...”	4.4
	-“Só teremos uma instituição mais robusta em termos de Homens, se tivermos uma economia capaz de “dizer que sim” a novos alistamentos...”	4.5
5	-“Creio que a economia é um grande condicionante, não é o responsável total, mas influencia em praticamente tudo,..”	4.3

O Quadro 8 apresenta a síntese da análise do conteúdo das respostas à questão número 5.

Questão 5: Dos fatores de influência internos (Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Recursos Materiais, etc) qual (quais) considera o maior condicionante do planeamento?

Quadro 8: Análise de resultados da questão 5.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registro
1	-“Assim os maiores condicionantes internos serão os recursos financeiros e os recursos logísticos.”	5.4 5.2
2	-“São os recursos humanos... Estamos muito mal a nível de recursos humanos.”	5.3
3	-“ E os recursos humanos, melhor dizendo a sua falta. “ -“ Os recursos Financeiros...”	5.3 5.4
4	-“...creio que sejam os recursos financeiros e os Recursos logísticos porque podemos ter...Homens à espera de desempenhar determinada função e não desempenham porque não têm equipamento...”	5.2 5.4
5	-“Os recursos financeiros condicionam de algum modo...” -“... a nível interno creio que o que poderia ser mudado sem interferência da economia seria a agilização de processos.”	5.4 5.5

O Quadro 9 apresenta a síntese da análise do conteúdo das respostas à questão número 6.

Questão 6: Considera que o planeamento de gestão de recursos humanos a curto médio e longo prazo, responde de forma satisfatória, para que a organização atinja os seus objetivos?

Quadro 9: Análise de resultados da questão 6.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	-“Temos capacidade humana para que tal aconteça...”	6.1
	-“...no entanto precisamos de melhorar.”	6.2
	-“De momento podemos estar um pouco desviados.”	6.3
2	-“... não me parece ser o melhor caminho a seguir para atingir os objetivos.”	6.2
	-“ Não.”	6.3
	-“...o serviço policial deve ser a prioridade da GNR...”	6.4
3	-“Faz-se os possíveis, não dependemos só de nós, os processos precisam de ser agilizados.”	6.5
4	-“...temos de dar tempo para aperfeiçoar toda esta questão do planeamento de recursos humanos...”	6.2
	-“Eu quero crer que sim, acredito que estão a ser feitos esforços...”	6.6
5	-“ É possível porque a instituição tem capacidade humana para tal...”	6.1
	-“...mas faltam ainda alguns ajustes.”	6.2

Como já referido anteriormente, nas entrevistas foram identificados segmentos de respostas, de ideias e palavras chave para que possa ser determinado a frequência de resposta. Para melhor análise, uma vez que a PPI procura obter resposta a uma comparação, é de salientar que os entrevistados 1 e 3 representam os entrevistados a desempenhar funções no CT Leiria, e os entrevistados 2 e 4 representam o CT Coimbra, nas mesmas funções desempenhadas respetivamente.

Os resultados obtidos encontram-se apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Análise quantitativa das entrevistas.

Análise Quantitativa							
	Entrevistados					Frequência	Resultados
	1	2	3	4	5		
Questão 1							
Segmentação 1.1	X					1	20%
Segmentação 1.2	X		X	X		3	60%
Segmentação 1.3	X					1	20%
Segmentação 1.4	X	X			X	3	60%
Segmentação 1.5	X	X	X			3	60%
Segmentação 1.6		X	X	X	X	4	80%
Questão 2							
Segmentação 2.1	X	X	X	X		4	80%
Segmentação 2.2	X	X		X		3	60%
Segmentação 2.3			X			1	20%
Segmentação 2.4				X		1	20%
Segmentação 2.5				X		1	20%
Segmentação 2.6					X	1	20%
Questão 3							
Segmentação 3.1	X		X	X		3	60%
Segmentação 3.2		X	X	X		3	60%
Segmentação 3.3		X				1	20%
Segmentação 3.4			X			1	20%
Segmentação 3.5				X		1	20%
Segmentação 3.6					X	1	20%
Questão 4							
Segmentação 4.1	X	X				2	40%
Segmentação 4.2		X				1	20%
Segmentação 4.3	X		X	X	X	4	80%
Segmentação 4.4			X	X		2	40%
Segmentação 4.5				X		1	20%
Questão 5							
Segmentação 5.1	X					1	20%
Segmentação 5.2	X			X		2	40%
Segmentação 5.3		X	X			2	40%
Segmentação 5.4			X	X	X	3	60%
Segmentação 5.5					X	1	20%
Questão 6							
Segmentação 6.1	X				X	2	40%
Segmentação 6.2	X	X		X	X	4	80%
Segmentação 6.3	X	X				2	40%
Segmentação 6.4		X				1	20%
Segmentação 6.5			X			1	20%
Segmentação 6.6				X		1	20%

4.3.3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao realizar a análise da Tabela 1, em que nos é apresentada a síntese das respostas a todas as perguntas de todos os entrevistados, temos condições para retirar as conclusões que se seguem. A apresentação será feita pela ordem sequencial das questões e individual para cada resposta.

No caso da pergunta 1, na análise podemos verificar que existe uma das respostas, representada pela segmentação 1.6, que está presente na quase a totalidade dos entrevistados, dessa observação podemos concluir que um dos principais fatores a considerar no planeamento das transferências dos militares são as regras de colocação, regras que existem com a finalidade de regular os pedidos feitos pelos militares. Das respostas à pergunta 1 podemos ainda destacar com uma frequência de 60% as seguintes ideias:

- Segmentação 1.2, o planeamento da unidade, está dependente de elementos externos à mesma;
- Segmentação 1.4, a ideia de que o planeamento das transferências dos militares só é possível de realizar a curto prazo, seja em períodos inferiores a um ano, está ligado à ideia principal da prioridade dos pedidos de transferência dos militares;
- Segmentação 1.5, existem determinadas funções dentro da estrutura orgânica da unidade territorial que pela sua complexidade ou características técnicas, leva a que a transferência de um militar para essa função seja planeada a médio prazo.

Analisando agora as respostas obtidas dos entrevistados à pergunta 2, a segmentação 2.1 é a mais assinalada pelos entrevistados, representa a ideia de que para determinadas funções a procura do elemento que a irá ocupar não depende das competências apresentadas mas sim de um determinado posto, casos apontados para os cargos de comando e chefia. Esta justificação enquadra-se numa instituição como a GNR uma vez que esta “é uma força de segurança de natureza militar”⁹.

Como complemento desta ideia da escolha do elemento para ocupar determinada função, a segmentação 2.2 apresenta também uma taxa de resposta acima dos 50%, afirmando que dentro das possibilidades procuram o elemento mais capacitado para ocupar a função. Podemos assim concluir que dentro dos elementos graduados, no posto requerido para a função, é escolhido o militar que mais competências técnicas apresenta para o desempenho da mesma.

⁹ Lei 67/2007, de 06 de Novembro, artigo 1º, nº1,

Analisando agora as respostas obtidas dos entrevistados à pergunta 3, não obtemos dos entrevistados nenhuma resposta que reúna um consenso superior a 75% dos entrevistados, no entanto podemos verificar que existem duas segmentações a apresentarem valores superiores a 50%:

- Segmentação 3.1, nesta segmentação os entrevistados apresentam a ideia de que os “Homens certos não estão no lugar certo”;
- Segmentação 3.2, os entrevistados afirmam que os que dentro dos possíveis os “Homens certos estão no lugar certo”.

Conjugando as 2 respostas mais repetidas, e uma vez que existem respostas que contêm ambas as segmentações, podemos concluir que se em determinada função não está o Homem certo, deve-se a este não estar disponível ou a não existir.

Analisando de seguida as respostas recolhidas, com recurso à entrevista, à pergunta 4, verificamos que a segmentação 4.3, é a mais repetida, e assim apontada como o maior condicionante do planeamento de origem externa à GNR. O alarme geral provocado pela economia leva, segundo esta análise, a considerar que a economia é a maior condicionante.

Na resposta à pergunta número 5, quando interrogados sobre qual o maior condicionante do planeamento de GRH a nível interno, não foi obtida nenhuma resposta com uma frequência superior a 75%, no entanto os recursos financeiros, representados pela segmentação 5.4, foram apontados por uma percentagem superior a 50% dos entrevistados, o que poderá estar relacionado com a questão anterior em que a economia foi apontado como maior condicionante externa, e sendo a GNR uma organização sob dependência do Governo¹⁰, os recursos financeiros, colocados à disposição da GNR, dependem do estado da economia nacional. No entanto as segmentações 5.2 e 5.3, os recursos logísticos e os recursos humanos respetivamente, também obtiveram uma frequência de resposta perto dos 50%.

Por fim a análise das respostas à pergunta número 6 é possível verificar que a segmentação 6.2 apresenta um resultado de 80%, sendo neste caso a mais apontada pelos entrevistados, representando a ideia de que é necessário realizar algumas melhorias ao planeamento estratégico de gestão de recursos humanos para que a GNR atinja os seus objetivos.

Realizando por fim a análise comparativa entre os entrevistados 1 e 3 com os entrevistados 2 e 4, não apresentam nenhum padrão de resposta que distinga um grupo de

¹⁰ Lei 67/2007, de 06 de Novembro, artigo 2º, nº1

entrevistados do outro. Não permitindo assim afirmar a presença de diferenças nesta investigação.

4.4 – SÍNTESE

Neste capítulo foram expostos os dados recolhidos, através das ferramentas já enunciadas, e apresentados e analisado o seu significado.

O trabalho de campo é parte essencial deste trabalho, uma vez que se trata de um trabalho de investigação. De salientar a importância dos entrevistados e inquiridos na realização do mesmo.

As principais conclusões que se podem retirar após a análise, e que importa referir antes de iniciar as conclusões, é que a economia e os recursos financeiros são os maiores condicionantes do planeamento estratégico de GRH, e que os Comandos Territoriais da GNR não são totalmente independentes na realização e execução do seu planeamento.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

5.1 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação tem como objetivo realizar uma comparação do planeamento estratégico realizado em dois comandos territoriais da GNR, de modo a responder à PPI “Quais as principais semelhanças e diferenças nos planeamentos estratégicos de recursos humanos entre o Comando Territorial de Coimbra e o Comando Territorial de Leiria?”. A escolha destes dois Comandos territoriais deve-se essencialmente às semelhanças das áreas de responsabilidade de cada um, nível geográfico, rodoviário e ferroviário.

Neste capítulo final do trabalho de investigação devem ser apresentados os resultados mais relevantes, assim como referidas as hipóteses e perguntas derivadas já apresentadas no capítulo 1.

Na sequência da verificação das hipótese, e da respostas às perguntas derivadas, serão realizadas as reflexões finais em relação à investigação, apresentadas as limitações e feitas recomendações, e por fim consideradas investigações futuras.

5.2 – VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Tendo por base os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário e das entrevistas, será agora realizada a verificação, ou não verificação, das hipóteses estabelecidas na parte teórica. A validação das hipóteses poderá apresentar a seguinte designação:

- **Validada Totalmente;**
- **Validada Parcialmente;**
- **Não Validada.**

H1 – O Planeamento Estratégico de Gestão de Recursos Humanos no CTL e no CTC não apresenta diferenças significativas.

Na análise da H1 a sua validação ou não será através da análise da Tabela 1, uma vez que permite uma comparação entre as ideias chave dos entrevistados, não é verificável, na análise das tabelas, segmentações de resposta de um CT que não sejam verificados no outro CT. Dessa observação podemos considerar a hipótese validada parcialmente, uma vez que não foram observados todos fatores do planeamento.

H2 – No planeamento de recursos humanos a curto prazo, são condicionantes as mudanças organizacionais.

Esta hipótese é respondida através do inquérito por questionário, verificou-se a existência de condicionantes ao planeamento a curto prazo e apresentado aos inquiridos, analisadas as respostas é possível verificar que as mudanças organizacionais apresentam uma média de 3,09 o que significa que esta hipótese se valida parcialmente. No que diz respeito aos condicionantes organizacional o valor mais alto apresentado corresponde aos orçamentos.

H3 – No planeamento de recursos humanos a médio e longo prazo, são condicionantes as mudanças políticas.

A hipótese 3 é respondida também através dos inquéritos realizados, as mudanças políticas como condicionante do planeamento a médio e longo prazo apresenta uma média de 3,35. Consideramos assim a H3 validada parcialmente.

H4 – Dos fatores de influência interna, o que mais influência tem no planeamento são os recursos humanos.

Para a realização da validação da H4 serão tidas em conta as respostas à pergunta 5 da entrevista e ao grupo de questões 13,14,15,16 dos inquéritos. Relativamente às entrevistas a hipótese recebe uma validação de 40%, e nos questionários apresenta a terceira maior média, 3,48, conjugando os resultados obtidos esta hipótese não se valida.

H5 – Dos fatores de influência externa, o que mais influência tem no planeamento são as leis e regulamentos.

Na validação da H5 serão tidas em conta as respostas à pergunta 4 da entrevista e ao grupo de questões 9,10,11,12 dos inquéritos. Da análise realizada à Tabela 1,

verificamos que a segmentação 4.2, apresenta um resultado de 20% dos entrevistados, quanto aos dados dos inquiridos por questionário apresenta uma média de 3,35 sendo a terceira mais elevado. Da conjugação das análises dos dados podemos concluir que a H5 não se valida.

H6 – O planeamento estratégico da gestão de recursos humanos a médio e longo prazo não prevê a transferências de militares.

A validação da H6 implica uma análise cuidada da Tabela 1 no que aos resultados da pergunta 1 diz respeito, as segmentações 1.4 e 1.5, não apresentam ideias não totalmente contraditórias, mas sim complementares, as duas com valores de 60%. O que si considera deste modo a H6 validada parcialmente.

No que diz respeito aos objetivos da investigação relembrando que são os seguintes:

- Identificar quais os condicionantes que afetam o planeamento de recursos humanos a curto, médio e longo prazo.
- Determinar como é feito o planeamento das transferências de recursos humanos na GNR.
- Identificar as diferenças entre o planeamento estratégico da gestão de recursos humanos dos comandos territoriais de Coimbra e Leiria.

Podemos afirmar que os dois primeiros objetivos foram atingidos durante a primeira parte do trabalho, sendo que o terceiro objetivo foi possível de atingir já durante a fase do trabalho de campo.

Conclui-se deste modo que os objetivos do trabalho de investigação foram alcançados.

5.3 – RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E PERGUNTA DE PARTIDA

O planeamento estratégico de curto, médio e longo prazo, é igual no CT Coimbra e no CT Leiria?

De acordo com os dados recolhidos pode-se afirmar que em ambas as situações, as transferências dos militares são planeadas a curto prazo, sendo que a prioridade de transferências é dada aos pedidos feitos pelos militares ao abrigo das regras de colocação. Para posições de maior responsabilidade a substituição é planeada a médio prazo. Foram apontados nos dois casos de estudo, Coimbra e Leiria, dependência de aprovação do escalão superior.

Quais os condicionantes que mais afetam o planeamento, a curto médio e longo prazo?

Dos condicionantes apresentados aos inquiridos todos apresentam um valor de influência. No entanto, considera-se que os maiores condicionantes do planeamento estratégico da GRH a curto prazo são os orçamentos, e que para o planeamento a médio e longo prazo os maiores condicionantes são os investimentos realizados.

Quais os fatores, internos e externos à GNR, que maior influência têm no planeamento estratégico da GRH?

São considerados os fatores internos e externos, e indica-se dentro de cada um dos grupos, o fator de maior influência. No que diz respeito aos fatores externos, o fator de maior influência é a economia. Dentro do grupo dos fatores internos, o fator de maior influência são os recursos financeiros.

O planeamento estratégico a médio e longo prazo (≥ 1 ano) prevê transferências horizontais dos militares?

As transferências são planeadas a médio prazo, no entanto essa não é a regra. Geralmente as transferências horizontais dos militares são planeadas a curto prazo. Assim, o planeamento estratégico da gestão de recursos humanos é feito a médio e longo prazo, todavia, apenas em alguns casos prevê a transferência horizontal de militares.

“Quais as principais semelhanças e diferenças nos planeamentos estratégicos de recursos humanos entre o Comando Territorial de Coimbra e o Comando Territorial de Leiria?”

Relativamente às semelhanças: (1) o planeamento essencialmente a curto prazo, devido às regras de colocação e pedidos de transferências dos militares. (2) Determinadas funções dentro da estrutura do comando territorial que, devido à complexidade ou características técnicas, necessitam de ser planeadas a médio prazo. (3) A dependência do planeamento a outros órgãos.

Por outro lado, no caso das diferenças, não foram verificadas diferenças significativas entre os comandos territoriais em estudo. Esta inexistência de diferenças compreende-se pelo facto de que o CARI como órgão superior de comando e direção tem como função assegurar o comando e direção dos RH. Comando e direção que podemos

verificar que desenvolve pela observação das semelhanças, nos comandos territoriais em estudo, pela influência externa no PEGRH, que neste caso é representado pelo exercício de funções do CARI.

5.4 – REFLEXÕES FINAIS

Resultante da investigação realizada na elaboração deste trabalho, consideram-se os objetivos atingidos, e verifica-se que a área do planeamento estratégico de gestão de recursos humanos é uma área que origina muitas críticas dentro da GNR. Uma das opiniões mais repetidas, na recolha de dados no trabalho de investigação, foi a da necessidade de mudanças no que ao planeamento diz respeito, uma vez que foram apontados alguns casos de desconforto com o mesmo. É importante que a GNR esteja recetiva a estas opiniões para que, dentro das possibilidades, o planeamento seja melhorado em prol do bom funcionamento da instituição.

Uma das sugestões possíveis foi apresentada pelo entrevistado 1 a qual, aparentemente não acarreta quaisquer custos adicionais, seria antever as transferências por um período de tempo suficiente para uma preparação, a nível pessoal, do transferido, e uma data fixa para a realização da transferência efetivamente, também esta previamente fixada.

5.5 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

No decorrer de todo o processo de investigação realizado foram encontradas algumas limitações que irão ser de seguida apresentadas. Estas limitações não impossibilitam de modo alguma a realização do trabalho de investigação no entanto dificultaram a realização do mesmo.

A primeira limitação apresentada é o número máximo limite de páginas para a redação da investigação, no entanto atendendo ao período de tempo dedicado exclusivamente para a realização do trabalho creio ser o mais adequado.

A segunda limitação encontrada é o período do ano dedicado a esta investigação, nomeadamente os meses de junho, julho e agosto, que representam em termos práticos: o fim dos períodos escolares, reduções de períodos de funcionamento de bibliotecas escolares, períodos de férias dos entrevistados e inquiridos, que conduz à demora na recolha de dados.

Outra limitação encontrada foi o facto de durante todo o decorrer da formação na Academia Militar e Escola da Guarda não ter sido ministrada formação sobre o programa informático SPSS que se revelou uma ferramenta bastante útil neste tipo de investigação, e tratamento de dados recolhidos através de inquéritos por questionário.

Por fim a última limitação encontrada foi a ordem cronológica dos prazos do trabalho, nomeadamente a cadeira de metodologia e apoio à realização de trabalhos de investigação aplicada, foi-nos ministrada no decorrer do 2º semestre do 4º ano, período em já tinha sido apresentado o projeto da investigação.

5.6 – INVESTIGAÇÕES FUTURAS E FECHO

É importante referir que o tema de planeamento estratégico de recursos humanos é imenso e seria impossível abordar todas as possibilidades num trabalho de investigação desta dimensão, daí que a possibilidade de realização de novos trabalhos nesta área seja sempre uma possibilidade.

Sugere-se que seja realizado um estudo abordando o tema ao nível da guarda, realizando a análise de todo o processo em si e não o resultado em si.

Sugere-se ainda um estudo relativamente à análise dos fatores de influência internos e externos e qual o peso que cada um tem no estabelecimento da estratégia da GNR.

Com este trabalho espera-se que sejam discutidos algumas das opiniões apresentadas, dando o seu contributo para o surgimento de melhorias nesta área, e para uma instituição inovadora e adaptável a um mundo em constante mudança.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, M., Teixeira, M., & Martinelli, D. (1993). Porque administrar estrategicamente recursos humanos. In *Revista de Administração de Empresas* (pp. 12-24).
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Washington: American Psychological Association.
- Anthony, W., Perrewé, P., & Kacmar, K. (1999). *Human Resource Management: a strategic approach*. USA: Dryden Press.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard"*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação* (2º ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2º ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, J. J. (2008). *Teoria Geral da Estratégia*. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (1999). *Do "High Performance" work practices improve establishment-level outcomes?* Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação, Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, C. D. (2011). *A evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Chiavenato, I. (1996). *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

- Decreto-lei 297/2009, 14 de Outubro. *Diário da República*, 1ª Série, nº 199, 7662-7700. Ministério da Administração Interna.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica, Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito - Teoria e Prática* (4º ed.). Oeiras: Celta Editora.
- GNR - Comando Geral. (2010). *Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*. Lisboa.
- Lei 63/2007, 6 de Novembro. *Diário da República*, 1ª Série, nº 213, 8043-8051. Assembleia da República.
- Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA.
- Marques, J. (1996). *Recursos Humanos - técnicas e gestão* (3º ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Oliveira, L., Pereira, A., & Santiago, R. (2004). *Investigação em Educação. Abordagens Conceptuais e Práticas*. Porto: Porto Editora.
- Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria nº 1450/2008, 16 de Dezembro. *Diário da República*, 1ª Série, nº 242, 8845-8854. Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4º ed.). Lisboa: Gradiva.
- Richardson, B., & Richardson, R. (1992). *A Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica, Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade Total*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2011). GRH1-Planeamento e Gestão Previsional dos Recursos Humanos [PowerPoint slides]. Lisboa: Academia Militar.

- Sarmiento, M. (2013a). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração de Teses de Doutoramento e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3º ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013b). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada (no prelo).
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.
- Silva, A. S., & Pinto, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Tuckman, B. (1999). *Conducting Educational Research* (5ª edição). Londres: Harcourt Brace Jovanich.
- Weill, M. (1995). *A Gestão Estratégica*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

APÊNDICES

APÊNDICE A: INQUÉRITO

INQUÉRITO SOBRE O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA GRH

Este inquérito tem como objetivo o estudo do planeamento estratégico de Gestão de Recursos Humanos (GRH). A sua valiosa colaboração é essencial ao trabalho de âmbito académico que estamos a desenvolver, a fim de contribuir para uma melhor análise e compreensão da importância da qualidade do planeamento de GRH desenvolvido.

Ao responder ao questionário, solicitamos que assinale a resposta que julgar mais correcta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas. Note que não existem respostas certas ou erradas. A informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. Pedimos que responda assim que possível.

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

Muito Obrigada.

I. Assinale com uma cruz (e só uma) a resposta correcta.

1. Formação: Superior <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Secundária <input type="checkbox"/> Outra <input type="checkbox"/>	2. Idade: Até 25 <input type="checkbox"/> De 25 a 30 <input type="checkbox"/> De 30 a 35 <input type="checkbox"/> Mais de 35 <input type="checkbox"/>	3. Sexo: Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	4. Naturalidade: Portuguesa <input type="checkbox"/> Outra <input type="checkbox"/>
--	---	---	---

5. Tempo de serviço:	Menos de 5anos	
(sem bonificações)	5 a 10 anos	
	10 a 15 anos	
	15 a 20 anos	
	20 a 25 anos	
	Mais de 25 anos	

6. Unidade de Colocação:	Coimbra		Leiria	
---------------------------------	---------	--	--------	--

7. Categoria Profissional:	Of. Subalternos		Of. Cap.	
-----------------------------------	-----------------	--	----------	--

III. Atendendo à escala de 1 a 5 explicitada em baixo, assinale com uma cruz (e uma só) a sua escolha, de acordo com o seu grau de concordância.

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem discordo, nem concordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

No Comando Territorial (CT) onde atualmente desempenha funções indique através de (X) o seu nível de concordância relativamente ao planeamento estratégico da GRH:

1.	A gestão de recursos humanos na GNR é planeada a longo prazo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	O planeamento da GRH reduz de modo antecipado os desajustes entre as necessidades e os recursos humanos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	O militar é envolvido num projeto de evolução profissional.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.	O planeamento da GRH, garante que as pessoas certas estão no lugar certo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.	O planeamento da GRH enquadra corretamente o recrutamento.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6.	O planeamento da GRH enquadra corretamente a formação.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7.	O planeamento da GRH enquadra corretamente as recompensas (medalhas, louvores, licenças de mérito).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8.	O planeamento da GRH enquadra corretamente as relações laborais.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9.	A economia, é um fator externo à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10.	As Leis e Regulamentos, são um fator externo à GNR que, influenciam o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11.	A tecnologia, é um fator externo à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12.	A população em geral, é um fator externo à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13.	Os Recursos financeiros, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14.	Os Recursos humanos, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15.	Os Recursos materiais, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16.	Os níveis de ocorrências, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17.	O planeamento a curto prazo (≤ 1 ano) é condicionado pelos orçamentos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18.	O planeamento a curto prazo (≤ 1 ano) é condicionado pelas relações interpessoais.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19.	O planeamento a curto prazo (≤ 1 ano) é condicionado pelas avarias.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

APÊNDICE A

20. O planeamento a curto prazo (≤ 1 ano) é afetado pelas mudanças organizacionais.
21. O planeamento a médio longo prazo (≥ 1 ano e ≤ 5 anos) é condicionado pelas mudanças tecnológicas.
22. O planeamento a médio longo prazo (≥ 1 ano e ≤ 5 anos) é condicionado pelos investimentos.
23. O planeamento a médio longo prazo (≥ 1 ano e ≤ 5 anos) é afetado por mudanças sociais.
24. O planeamento a médio longo prazo (≥ 1 ano e ≤ 5 anos) é afetado por mudanças políticas.
25. O planeamento a médio longo prazo (≥ 1 ano e ≤ 5 anos) é afetado por sindicatos.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO

APÊNDICE B: GUIÃO DE ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

“Comparação do Planeamento Estratégico da Gestão de Recursos Humanos entre os
Comandos Territoriais da GNR”

GUIÃO DA ENTREVISTA

Posto:

Nome:

Cargo/Função:

Local:

Data:

1. No planeamento realizado para a unidade, são previstos para os militares transferências horizontais, isto é mudanças de função? Em qual dos planeamentos (curto, médio, longo prazo)?
2. No planeamento tem em consideração a procura de um elemento com competências e atitudes adequadas para ocupar determinada função?
3. Considera que o atual planeamento garante que “as pessoas certas estão no lugar certo”?
4. Dos fatores de influência externos (economia, leis e regulamentos, tecnologia, etc) qual (quais) considera o maior condicionante do planeamento?
5. Dos fatores de influência internos (Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Recursos Materiais, etc) qual (quais) considera o maior condicionante do planeamento?
6. Considera que o planeamento de gestão de recursos humanos a curto médio e longo prazo, responde de forma satisfatória, para que a organização atinja os seus objetivos?

Muito Obrigado!

APÊNDICE C: TABELA COMPLEMENTAR DOS INQUÉRITOS

Tabela 2: Tabela complementar das questões 1 a 5.

		A gestão de recursos humanos na GNR é planeada a longo prazo.	O planeamento da GRH reduz de modo antecipado os desajustes entre as necessidades e os recursos humanos.	O militar é envolvido num projeto de evolução profissional.	O planeamento da GRH, garante que as pessoas certas estão no lugar certo.	O planeamento da GRH enquadra corretamente o recrutamento.
Nº	Validados	23	23	23	23	23
	Falhados	0	0	0	0	0
Média		2,00	2,83	2,35	2,43	2,74
Desvio Padrão		,953	1,230	,832	1,161	1,137
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		4	5	4	5	5

Tabela 3: Tabela complementar das questões 6 a 10.

		O planeamento da GRH enquadra corretamente a formação.	O planeamento da GRH enquadra corretamente as recompensas (medalhas, louvores, licenças de mérito).	O planeamento da GRH enquadra corretamente as relações laborais.	A economia, é um fator externo à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	As Leis e Regulamentos, são um fator externo à GNR que, influenciam o planeamento da GRH.
Nº	Validados	23	23	23	23	23
	Falhados	0	0	0	0	0
Média		3,22	3,17	3,35	3,52	3,35
Desvio Padrão		,998	1,230	,885	1,123	,982
Mínimo		1	1	2	1	1
Máximo		4	5	5	5	5

Tabela 4: Tabela complementar das questões 11 a 15.

		A tecnologia, é um fator externo à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	A população em geral, é um fator externo à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	Os Recursos financeiros, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	Os Recursos humanos, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	Os Recursos materiais, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.
Nº	Validados	23	23	23	23	23
	Falhados	0	0	0	0	0
Média		3,17	3,39	3,70	3,48	3,13
Desvio Padrão		,778	1,196	,876	,994	,869
Mínimo		1	1	2	1	2
Máximo		5	5	5	5	5

Tabela 5: Tabela complementar das questões 16 a 20.

		Os níveis de ocorrências, são um fator interno à GNR que, influencia o planeamento da GRH.	O planeamento a curto prazo é condicionado pelos orçamentos.	O planeamento a curto prazo é condicionado pelas relações interpessoais.	O planeamento a curto prazo é condicionado pelas avarias.	O planeamento a curto prazo é afetado pelas mudanças organizacionais.
Nº	Validados	23	23	23	23	23
	Falhados	0	0	0	0	0
Média		3,61	3,26	3,13	3,17	3,09
Desvio Padrão		,941	1,010	,757	,937	,996
Mínimo		2	1	2	1	1
Máximo		5	5	4	5	5

Tabela 6: Tabela complementar das questões 21 a 25.

		O planeamento a médio longo prazo é condicionado pelas mudanças tecnológicas.	O planeamento a médio longo prazo é condicionado pelos investimentos.	O planeamento a médio longo prazo é afetado por mudanças sociais.	O planeamento a médio longo prazo é afetado por mudanças políticas.	O planeamento a médio longo prazo é afetado por sindicatos.
Nº	Validados	23	23	23	23	23
	Falhados	0	0	0	0	0
Média		3,22	3,52	3,30	3,35	2,74
Desvio Padrão		1,126	,846	,765	1,071	,810
Mínimo		1	2	2	2	1
Máximo		5	5	5	5	4

APÊNDICE D: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Neste apêndice encontram-se a transcrição das entrevistas. A legenda numérica apresenta primeiro o algarismo correspondente ao interveniente, e o segundo algarismo corresponde ao número da questão do guião de entrevista. O número “0” indica o entrevistador.

P.0.1 – No planeamento realizado para a unidade, são previstos para os militares transferências horizontais, isto é mudanças de função? Em qual dos planeamentos (curto, médio, longo prazo)?

E.1.1 – Bem primeiro que tudo é necessário esclarecer que cada um desses planeamentos tem objetivos distintos. E como tal os objetivos de um planeamento a curto prazo podem ser um apoio, ou seja uns objetivos intermédios para a concretização dos objetivos a médio prazo. Temos que ir preparando o caminho para que a pouco e pouco consigamos atingir objetivos que não seria possível atingir a curto prazo. Os objetivos do planeamento a curto prazo são aqueles em que o comandante tem competência para gerir ao nível do planeamento, os de médio e longo prazo já envolve outros níveis de responsabilidades de recursos humanos. Sempre que falamos de recursos humanos estamos dependentes da avaliação que é feita pelo escalão superior. Esse representa uma das condicionantes do planeamento que é o facto de não podermos planear livremente dentro das unidades. Existem promoções, que representam entradas e saídas de militares da unidade, e não existência de um planeamento de colocações com a antecedência de meio ano, leva a que as transferências tenham de ser planeadas a curto prazo, e curto prazo refiro-me a semanas. Se existisse o tal planeamento, a dizer para onde os militares vão ser transferidos seria mais fácil de organizar, tanto para nós como para os militares. Se soubessem das colocação em Junho ou Julho, mesmo que só fossem efetivamente transferidos em Setembro ou Outubro, existia uma janela de tempo que serviria não só para os militares organizarem a vida, emprego do conjugue, filhos, escola, casa... e a nós permitiria fazer um planeamento atempado das necessidades da unidades. Saber quantos Homens vou perder e quantos vou ganhar, de onde vão sair e onde os vou colocar. Estabelecer prioridades nos casos em que os ganhos não compensem as perdas.

Existem realmente transferências que já as pensamos a médio prazo, caso de comandantes de posto, ou sargentos adjuntos dos destacamentos que neste momento não existem, não existem por falta de elementos, é mais um apoio ao comandante. E nestes casos realmente prevemos que assim que sejam colocados novos sargentos na unidade os mais graduados, porque já possuem competências inerentes ao cargo, passem dos postos para os destacamentos ou para o comando e os mais novos sejam colocados nos postos. Já em outros casos, como temos agora o caso dos programas especiais, em que temos uma militar grávida, e por isso vai estar indisponível. Devido a

ser uma área sensível em que se lida com uma faixa etária bastante alargada, e estamos agora a realizar o concurso para encontrar o melhor mais adequado, nestes casos já estamos a prever a saída do militar, no entanto com é uma situação inopinada é planeada a curto prazo, porque o efetivo dos núcleos de programas especiais está a trabalhar no mínimo.

E.2.1 – Bem primeiro que tudo é preciso referir que existem os pedidos dos militares, os pedidos são feitos segundo o modelo instituído e obedecem às regras de colocação. Os militares podem meter o pedido de transferência a qualquer momento, por isso prever essas transferências ao nível do planeamento está fora de questão. Geralmente não trazem grande transtorno porque é uma questão de vaga, a função que vão desempenhar é a mesma. No caso de situações de funções mais específicas aqui no comando já são antecipadas essas necessidades, sempre que temos o conhecimento que um militar está de saída por motivo de passagem à reserva ou outro, abrimos um convite interno para a função, os militares a concorrer devem ter o requisitos que pretendemos e realizam testes que já temos para determinadas situações, para determinar se o militar serve ou não para o lugar. Geralmente o período não é superior a um ano.

E.3.1 – São, temos em consideração primeiro que tudo os pedidos por parte dos militares, esses prevemos no mais curto prazo possível, no entanto estamos sempre dependentes de autorização do CARI o que condiciona o planeamento que fazemos dos militares da unidade. Para casos como falta de efetivo, ou funções mais complexas, geralmente fazemos um planeamento a 3 anos, temos para isso em consideração a idade mínima de reserva.

E.4.1 – Bem primeiro que tudo todas as transferências que são feitas têm que ser pensadas sem por em causa a operacionalidade, e o planeamento é uma das partes da gestão de recursos que é crucial para que a execução dê resultados positivos.

Quando é necessário colocar alguém por imposição, geralmente demora apenas alguns meses, no entanto existem regras de colocação que devem ser respeitadas. Isto para que a regra não passe a exceção e a exceção a regra. Em casos imprevistos, uma colocação por imposição pode até ser de uma semana para a outra, mesmo não estando no planeamento. Mas os Comandos não são totalmente responsáveis, não somos totalmente responsáveis pelas colocações dos nossos homens, apenas propomos e esperamos que seja aprovado, deveria existir uma delegação de poderes no Comandante da Unidade.

E.5.1 – Planear as transferências dos militares não é tarefa fácil, principalmente se estivermos a falar de colocações por imposição. A nossa prioridade é sempre a colocação dos militares com pedidos de transferência consoante as vagas disponíveis na unidade. No entanto o planeamento de transferências já é difícil a prazos inferiores a um ano, mais do que isso já é mais especulação que planeamento.

P.0.2 – No planeamento tem em consideração a procura de um elemento com competências e atitudes adequadas para ocupar determinada função?

E.1.2 – Existem cargos em que é obrigatório a presença de um graduado ou oficial, estou-me a lembrar agora de um exemplo que é a seção de justiça, no entanto nos procuramos e tentamos encontrar a pessoa certa para aquela função, neste caso o

ideal, para chefe da seção de justiça, seria um capitão licenciado em direito, no mínimo, no entanto não temos, logo não pode ser colocado. No entanto temos militares licenciados em direito, esses serão os mais indicados para completar o resto da estrutura da seção, ficando o oficial com responsabilidades mais de supervisão, e apoiado tecnicamente pelos restantes elementos.

E.2.2 – Tentamos sempre procurar os elementos com competências para o cargo. Nas funções de comando ou de chefia, torna-se mais difícil, os cargos requerem um determinado posto ao qual supostamente correspondem determinadas capacidades, mas sabemos que as pessoas são diferentes e que uns sabem mais de uma coisa que outros e vice-versa. Nesses casos torna-se difícil a seleção porque correspondem quase sempre a postos de oficiais e sargentos, e há uma carência dos mesmos o que torna a seleção mais difícil. Nos restantes cargos procuro obviamente as pessoas mais capacitadas, não quero saber propriamente se é cabo de curso por exceção ou guarda, o desempenho da função é que dá o lugar.

E.3.2 – Eu quando fiquei encarregue da parte dos recursos humanos tinha a ideia de “the righth man in the righth place”, no entanto hoje em dia parece não ser possível, para os lugares procuram uma patente e não um determinado número de competências.

E.4.2 – Existem situações distintas. Temos situações em que é necessário determinado posto e especialidade, e é o que temos de procurar aquando da procura do elemento para determinada função. Outras em que é só tido em conta a especialidade. Na minha opinião devia-mos de olhar sobretudo para as capacidades das pessoas, do que elas são capazes de fazer, creio que a instituição daria um grande passo positivo se assim fosse, é a minha opinião e tento fazê-lo quando posso. Devíamos olhar para as capacidades técnicas e não para o posto da pessoa. Mas a realidade deixa um pouco a desejar.

E.5.2 – Grande parte das colocações da GNR, acredito que não seja preciso realizar uma análise de todas as capacidades do militar, os cursos de formação garantem, ou têm por missão garantir, que os militares que, por exemplo, são colocados na patrulha sabem abordar um cidadão e que reúnem um conjunto de capacidades mínimas para desempenhar a sua função. Assim como os restantes cursos, cfs, cpsa, etc... É natural que existam pessoas melhores que outras mas isso já faz parte do ser humano.

P.0.3 – Considera que o atual planeamento garante que “as pessoas certas estão no lugar certo”?

E.1.3 – Não.

E.2.3 – As que são possíveis estão, os recursos humanos são escassos e em algumas situações não é possível de todo. Temos de adaptar.

E.3.3 – Não. Salvo raras exceções as pessoas não estão no lugar certo e como tal não estamos a tirar o máximo partido das pessoas. Para ocupar os lugares procuram um número, não uma pessoa.

E.4.3 – Não, salvo raras exceções que possivelmente se deve mais ao militar do que ao planeamento. Volto a falar na questão da delegação de poderes no que toca à colocação dos Homens...se amanhã vierem três militares novos, não podemos dizer

para onde cada um vai. Propomos e esperamos que o CARI aceite a colocação, isto quando não vêm já com destino.

E.5.3 – Quase na totalidade, acredito que 60 a 70% está no lugar certo e os restantes estão no lugar que lhes convém.

P.0.4 – Dos fatores de influência externos (economia, leis e regulamentos, tecnologia, etc) qual (quais) considera o maior condicionante do planeamento?

E.1.4 – Na minha opinião dessas que deste de exemplo, talvez a economia, mas a maior condicionante são os interesses pessoais. A colocação dos militares de modo a tirar o maior partido das suas capacidades é condicionada pelos interesses pessoais. A evolução da carreira dos militares faz com que mais tarde ou mais cedo seja necessário mudar de local de trabalho, e isso mexe com os interesses das pessoas, e em alguns casos o facto de estarem longe de casa começa-se a traduzir por baixas consecutivas férias, licenças e torna-se um elemento virtual.

E.2.4 – Considero a legislação sem dúvida, as leis externas à GNR, começaram a ser adotadas cá dentro, e trouxe complicações, principalmente as leis laborais. É óbvio que os militares têm direito à sua vida pessoal, no entanto o facto de poderem usufruir desses direitos coloca o planeamento em risco, até ao nível de posto territorial. Se um militar ou uma militar, que é o caso mais comum, tiver um filho e requerer horário reduzido, ela pode-o fazer até o filho atingir os 12 anos de idade. Se estiver a desempenhar funções numa secretaria o condicionamento é quase irrelevante uma vez que a interferência no horário de trabalho não é muita, tirando a hora de amamentação. Agora se experimentarmos ter num posto 2 destes casos, é uma patrulha indisponível, para noites, fins de semana, para um funcionar normal de um posto quase não entram nas contas.

E.3.4 – A economia sem dúvida, a economia movimenta as organizações, como está condiciona todo o resto, e sem verbas não há recrutamentos, sem recrutamentos não há renovação de recursos humanos.

E.4.4 – O maior condicionante externo é para mim a economia, só poderemos vir a ter mais Homens na instituição se a economia estiver bem, e só podemos fazer um planeamento capaz de satisfazer as nossas necessidades se tivermos Homens. Para ter mais Homens é preciso ter autorização para fazer alistamentos, quem dá essa autorização é o MAI, que por sua vez precisa de ter o parecer positivo das finanças. Só teremos uma instituição mais robusta em termos de Homens, se tivermos uma economia capaz de “dizer que sim” a novos alistamentos que compensem os militares que se vão perdendo.

E.5.4 – Creio que a economia é um grande condicionante, não é o responsável total, mas influencia em praticamente tudo, até nos restantes condicionantes.

P.0.5 – Dos fatores de influência internos (Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Recursos Materiais, etc) qual (quais) considera o maior condicionante do planeamento?

E.1.5 – Os recursos materiais e logísticos devem apoiar a parte operacional e deve crescer consoante as necessidades de caráter operacional, se a vertente operacional crescer demasiado, a vertente logística não consegue acompanhar devido às limitações

financeiras. No entanto é possível rentabilizar os meios logísticos, incrementando os níveis de controlo, no entanto se estivermos mais dedicados ao controlo algo vai ficar descorado, e temos de procurar um equilíbrio. Assim os maiores condicionantes internos serão os recursos financeiros e os recursos logísticos.

E.2.5 – São os recursos humanos, se tivesse que falar de uma percentagem, arriscaria os 80%. Estamos muito mal a nível de recursos humanos, a maioria dos postos não consegue garantir a patrulha às ocorrências 24h por dia. Temos de nos lembrar que o *core business* da GNR é o serviço policial, e estes devem ser os primeiros a ser garantidos.

E.3.5 – Os recursos Financeiros, muitas vezes a deslocação de militares para outras unidades ou a sua formação e treino, implicam ajudas de custo. E os recursos humanos, melhor dizendo a sua falta, nunca tivemos tão pouco efetivo e as previsões deste ano não são de melhora.

E.4.5 – Atualmente creio que sejam os recursos financeiros e os Recursos logísticos porque podemos ter, e já tivemos alguma em que temos Homens à espera de desempenhar determinada função e não desempenham porque não têm equipamento, e depois pode acontecer que é preciso reforçar um posto por algum motivo, e não dá porque não há alojamento, condições, etc... E a parte financeira condiciona diretamente com os recursos logísticos e os recursos humanos.

E.5.5 – Os recursos financeiros condicionam de algum modo, no entanto já são condicionados pela economia, a nível interno creio que o que poderia ser mudado sem interferência da economia seria a agilização de processos. Seria possível libertar alguns homens de funções administrativas e colocar no operacional.

P.0.6 – Considera que o planeamento de gestão de recursos humanos a curto médio e longo prazo, responde de forma satisfatória, para que a organização atinja os seus objetivos?

E.1.6 – Temos capacidade humana para que tal aconteça, no entanto precisamos de melhorar. De momento podemos estar um pouco desviados. O planeamento tem de ser mais objetivo, fixar um período de transferência e o prazo para tratar de assuntos pessoais será um possível passo para melhorar.

E.2.6 – Não. Volto a referir que o serviço policial deve ser a prioridade da GNR, todas as restantes especialidades são boas apostas, não digo que não sejam no entanto, se alguma delas desaparecer a Guarda não deixa de ser o que é, já a parte policial, representada pelo territorial essa sim caso desapareça a Guarda desaparece também. Como tal deve ser essa a nossa prioridade, no entanto o atual planeamento parece estar a sugar recursos da área policial e a levá-los para as especialidades. Quanto a mim não me parece ser o melhor caminho a seguir para atingir os objetivos.

E.3.6 – Faz-se os possíveis, não dependemos só de nós, os processos precisam de ser agilizados. De momento temos muitas limitações para que se consiga ter um planeamento de recursos humanos capaz de cumprir os objetivos a cem por cento.

E.4.6 – Eu quero crer que sim, acredito que estão a ser feitos esforços, não ao nível de comando, mas ao nível da Guarda em si. Atravessamos uma fase muito má ao nível dos recursos humanos, mas a estrutura da GNR, é nova e o CARI ficou com

grandes responsabilidades temos de dar tempo para aperfeiçoar toda esta questão do planeamento de recursos humanos, aprender com as coisas que correm menos bem, e melhorar...

E.5.6 – Depende da evolução. É possível porque a instituição tem capacidade humana para tal, mas faltam ainda alguns ajustes. Temos de dar tempo ao tempo, a reestruturação é recente para que uma instituição com tantos Homens obtenha resultados tão depressa.

ANEXOS

ANEXO A: ORGANIGRAMA DA GNR

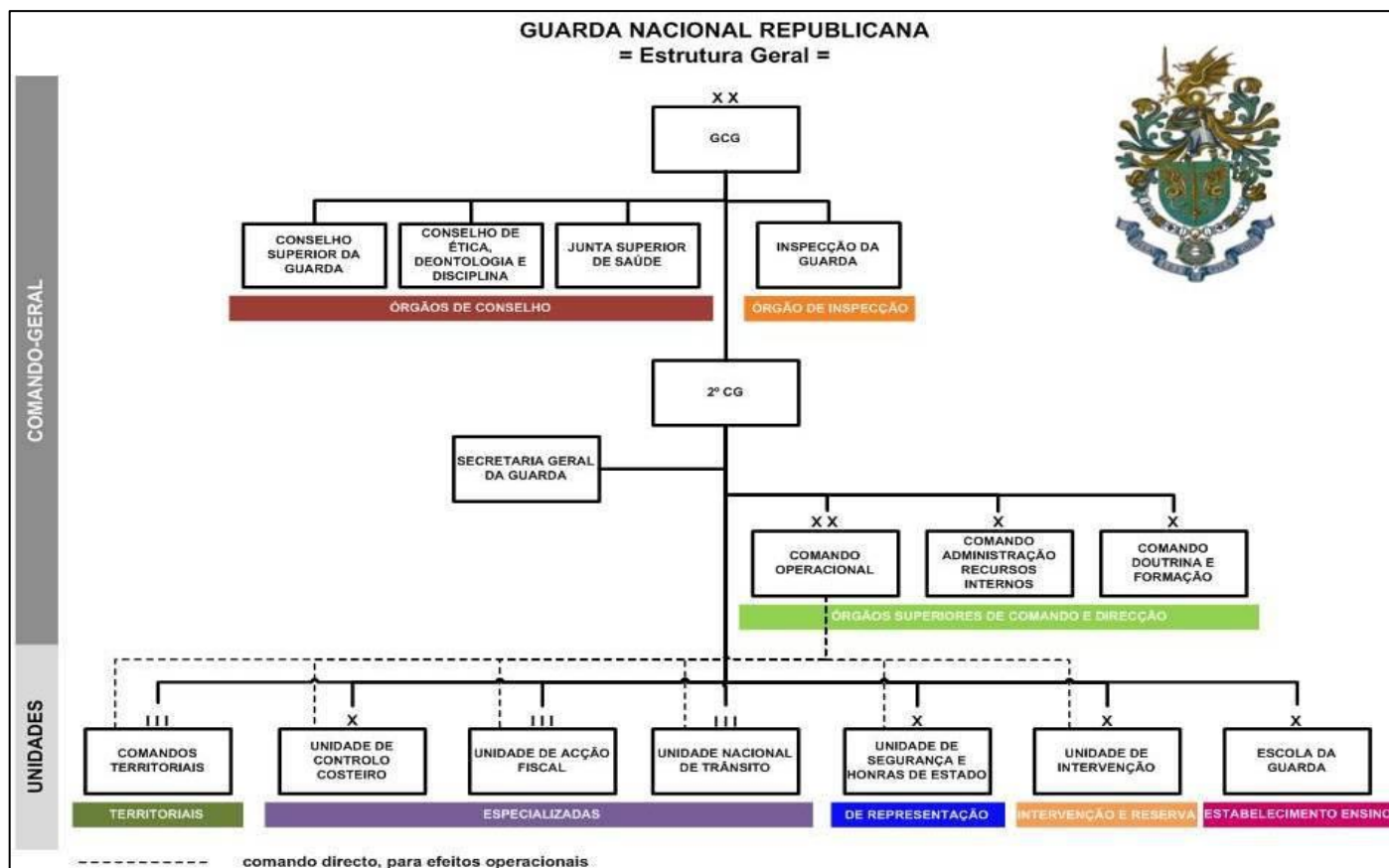


Figura 36: Organograma da GNR.

Fonte: (GNR - Comando Geral, 2010).

ANEXO B: ORGANIGRAMA DO CARI

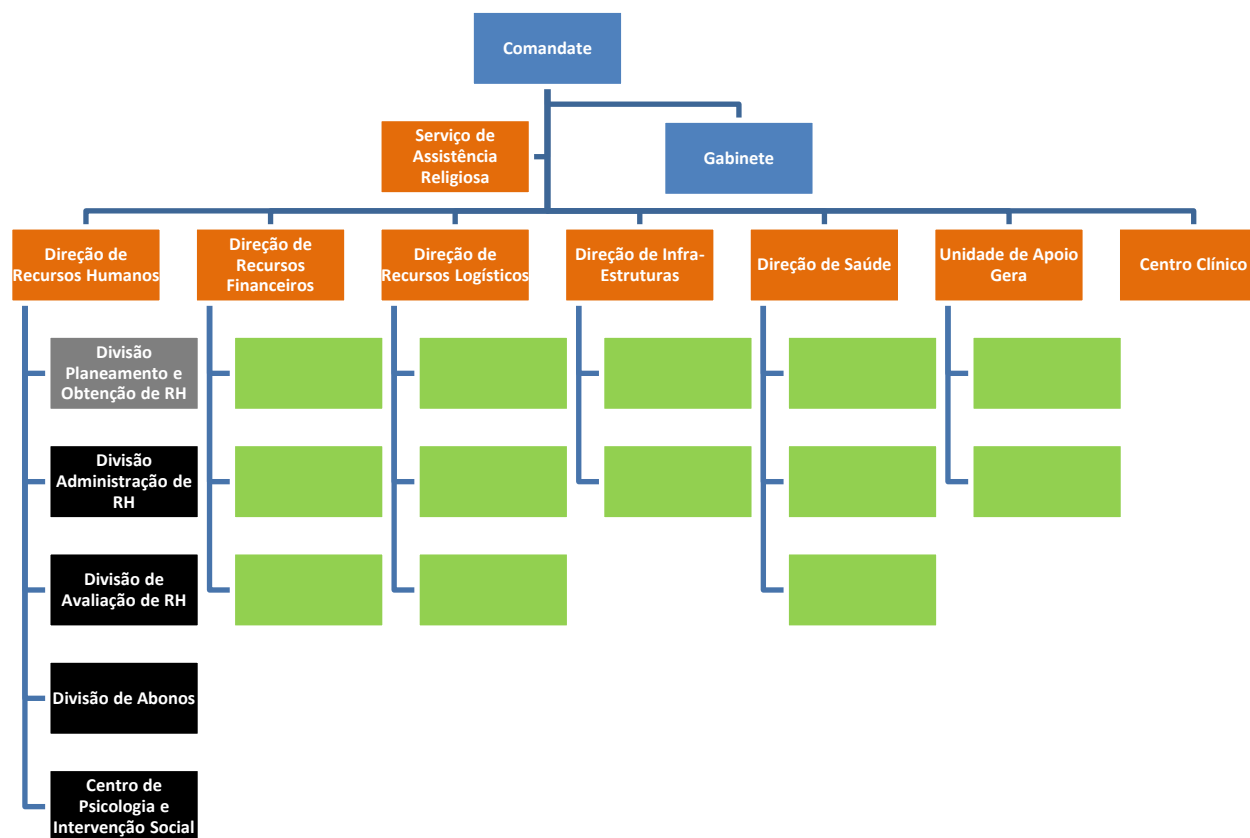


Figura 37: Organigrama do CARI.

Fonte: (GNR - Comando Geral, 2010).

ANEXO C: PLANO DE TAREFAS ORDINÁRIAS DA REPARTIÇÃO DE PLANEAMENTO

GESTÃO PROVISIONAL	ÁREA	ACTIVIDADE	INTERAÇÃO	CALENDÁRIO
	INGRESSOS	Curso de Formação de Oficiais (CFO) Curso de Formação de Sargentos (CFS) Curso de Formação de Guardas (CFG)	CDF, EG, DRF, DRL, DCSI e USHE	Novembro/ Dezembro do ano anterior
	ATRIBUIÇÃO LUGARES CURSOS	Curso de Promoção a Cabo Curso Fiscal Curso de Trânsito Outros Cursos	CDF, EG, e UAF CDF, EG, UNT e DTSR	Outubro a Novembro
		Oficiais/Sargentos/Guardas	DRH	Dezembro
	DISTRIBUIÇÃO LUGARES P/ UUNN	Curso de Formação de Oficiais (CFO) Curso de Formação de Sargentos (CFS) Curso de Formação de Guardas (CFG) Curso de Promoção a Cabo Curso Fiscal / Curso de Trânsito Outros Cursos Oficiais, Sargentos e Guardas	Vários	Agosto a Setembro Outubro a Novembro Após o término/promoção
ESTATÍSTICA E OUTROS INSTRUMENTOS DE GESTÃO		QUAR	DPERI	Até 10 de Janeiro
		SIOE	Divisão de Abonos	De 1 a 15 de Janeiro
		Prestação Informação EXÉRCITO		Até ao dia 15 de Janeiro
		PREMAC		Até ao dia 20 de Janeiro
		Relatório de Atividades	DPERI	Fevereiro
		PREMAC		31 de Março
		Balanço Social	Vários	Até 31 de Março
		Plano Anual de Formação (PAF)	CDF	Abril
		QUAR	DPERI	Até 10 de Abril
		SIOE	Divisão de Abonos	De 1 a 15 de Abril
		Prestação Informação EXÉRCITO		Até ao dia 15 de Abril
		PREMAC		Até ao dia 20 de Abril
		Plano de Atividades	DPERI	Maio a Junho
		QUAR	DPERI	Até 10 de Julho
		SIOE	Divisão de Abonos	De 1 a 15 de Julho
		Prestação Informação EXÉRCITO		Até ao dia 15 de Julho
		PREMAC		Até ao dia 20 de Julho
		Mapa de Pessoal (Orçamento)	DRF e Divisão de Abonos	Julho
		QUAR	DPERI	Até 10 de Outubro
		SIOE	Divisão de Abonos	De 1 a 15 de Outubro
		Prestação Informação EXÉRCITO		Até ao dia 15 de Outubro
		PREMAC		Até ao dia 20 de Outubro

Figura 38: Plano de tarefas ordinárias da repartição de RH.

Fonte: Repartição de Planeamento/ CARI/ GNR.